

## 序 言

受郭生旭先生的委托,约我为这本《易经的处世智慧》作序,提笔谈易虽不是难事,但也有为难之处。要说到这种“为难”,且从一次学术研讨会说起。

近日在北京参加一次学术研讨会,负责人让与会者拟出三个热门话题,我则走上主席台,提出了一个令全场寂然而思考的问题:“国以人为本,人以什么为本?‘我’以什么为本?”由此引起的讨论异常的激烈,有说以老子讲的“天地根”为本,有说以《易经》讲的“自强不息,厚德载物”为本,有讲以“朴”为本,有讲以“地球共同的家园”为本,有说以“道德”为本……会后一位学者对我说,你既然提出了问题,就应该有个明确的答案。实际上,即使我给出答案,也并不一定让人心悦诚服,我当时不说,是因为并非三言二语即可说得一清二楚。读完《易经的处世智慧》,正好弥补了这种缺憾。诚然,真正的处世智慧,需要人们放飞思维去体悟、去领会。

处世的“世”,即时、时间、时代。“机不可失,时不再来”,“时不我待”,“时间就是金钱”等等,都说明处世者,处时也。同样的条件,同样的环境,同样的机会,同样的事,往往每人所获取的结果却千差万别,而这种千差万别,实乃时也,而非事也。军事上的战机,商场上的商机,求学的良机,创业的先机,营销的契机……机者,时也。处世,即处在何种时段,应以何种思维和方法处理事务,果断决策。

处世的“世”,同时又有空间的含义,即态、时态、心态、态势。《易经》中则名为“位”。八卦只有三爻即三个爻位,六十四卦是六个爻,即六个爻位;六十四卦的卦序也显示出不同的序位。如“乾卦”的上九爻,表示“第六爻位”(最末一位),爻辞





## 易经的处世智慧



〇〇二

曰：“亢龙有悔。”有什么悔？《文言》中说：“贵而无位，高而无民，贤人在下位而无辅，是以动而有悔也。”意思是说，当“飞龙在天”时，就会像退居二线的为官者，身为显贵但无官位；高高在上，但无管属的百姓；培养的贤能之士在各自的岗位上，无法得到辅助。这里既有位置的变化（环境、地位），又有时间的变化，此一时，彼一时也。所以《易》曰：“大明终始，六位时成。”要想预测事物的开始和结局，首先要明辨善处六爻的地位、环境和时间征候。

再以《坤卦》视六爻为例，爻辞曰：“履霜 坚冰至。”履，即“处”的意思；“霜”和“坚冰”则既有“位”，又有“时”。先谈其“时”，冬日来临，霜降已至；霜降至以至冰冻旷野，其中就有时间的始和终，有时间的流逝和变化。再说“位”，“霜”与“坚冰”分别描述了两不同的环境、条件，以及人所处的处境（包括人的心境）。

以上“时”与“位”都好分析和理解，那么关键就在一个“处”字。为何“处”呢？踏上白霜了，便预知到坚冰即将来临。此时，是等待春风解冻，还是履过坚冰去迎接春天？也许有人会说前者是懦夫，会与天机无缘；又有人会说后者是莽夫，对风险估计不足。那么，孰是孰非，何“处”才对？其实，两者都是可行的选择，要因人因时因事而宜，不能一刀切。再说，履霜时的预知，仅仅预知到“坚冰至”并非真知，只有预知到“薄冰至”才是真知；只能履坚冰算不得大勇，只有敢履薄冰才算真勇；能履过坚冰者算不得大成功，只有履过薄冰者才是真成功。

以上所述即是一种《易经》的“处世”智慧。当你阅读本书，并能融汇贯通，有了自己的感悟时，便得到这种处世的大智大慧了。希望本序能为你提供点启发，体验本书作者的心路。是为序。

殷 昆

2004年8月



# 目 录

<b>第一卦 乾卦——自立自强,刚健的处世智慧 .....</b>	<b>1</b>
不张扬的潜龙 .....	1
亮出身手,显露优势 .....	3
终日乾乾,勤勉成功 .....	5
审时度势,待机而发 .....	7
飞龙在天,时机成熟 .....	8
急功近利,亢龙有悔 .....	10
<b>第二卦 坤卦——厚德载物,包容的处世智慧 .....</b>	<b>12</b>
防微杜渐,知错而返 .....	12
德容万物,风水流转 .....	13
怀才不彰显,中正处世 .....	15
谨慎开口,免生烦恼心 .....	17
吉祥黄衣,谦逊之德 .....	18
<b>第三卦 屯卦——艰难开端的处世智慧 .....</b>	<b>20</b>
“处世”多少事,都付笑谈中 .....	20
有的放矢,善待失败者 .....	22
友善接触,魅力再现 .....	23
合作低姿态,致力成功 .....	25
小事之中大禅机 .....	26
<b>第四卦 蒙卦——困境中启蒙的处世智慧 .....</b>	<b>28</b>
动之以情,晓之以理 .....	28
循循善诱,慧眼识人 .....	30
放下偏见,亲疏不二 .....	32
先扬后抑的“击蒙” .....	33





# 易经的处世智慧



〇  
〇  
二

<b>第五卦 需卦——厚积薄发的处世智慧</b>	35
伺机而动,平稳过渡	35
期之以事,而观其信	36
彼此妥协,才会共享胜利	38
成人之美,亲近有加	39
<b>第六卦 讼卦——谋虑,慎争戒讼的处世智慧</b>	41
原子式的合作状态	41
坚守正道,以不变应万变	43
纷争使事理更明晰	45
坦言消解芥蒂	47
<b>第七卦 师卦——息弭芥蒂,包容的处世智慧</b>	49
名声越大,越要小心	49
是不是惟有自己最可靠	51
摧枯拉朽,扭转败势	53
零距离直面缺陷	54
独当一面,论功行赏	56
<b>第八卦 比卦——坚守正道,诚信的处世智慧</b>	58
合作诚信,团队出击	58
行为中和,凝聚合力	60
知人善用,赢得信任	61
强强联合,优势互补	63
<b>第九卦 小畜卦——养精蓄锐,隐忍的处世智慧</b>	65
突破制衡,缔造成功	65
合作法则是生存的法则	66
凭着上帝之爱心啊	68
恩威并用,宽猛相济	70
<b>第十卦 履卦——脚踏实地的处世智慧</b>	72
低调的“社会新鲜人”	72
君王虽如虎,仍然要效劳	74

抡起板斧, 斫掉赘肉 .....	75
赞同就意味着软弱吗 .....	77
刚毅果断, 至刚至柔 .....	78
<b>第十一卦 泰卦——柔和顺应、内蓄的处世智慧 .....</b>	<b>80</b>
情感投资, 增强亲和力 .....	80
温暖互换好人缘 .....	82
热情实现你已久的夙愿 .....	83
用真诚给友情打补丁 .....	85
<b>第十二卦 否卦——大来小往, 勤俭的处世智慧 .....</b>	<b>87</b>
拒奉承, 不与小人为伍 .....	87
轻信纵容, 反受其辱 .....	89
张弛有度, 本色待人 .....	91
是勉励不是贬损 .....	92
<b>第十三卦 同人卦——同人于野, 和合的处世智慧 ...</b>	<b>94</b>
同人与门, 坦荡包容 .....	94
目光跳出亲眷的圈圈 .....	95
Sunny的蛰伏意识 .....	96
自裁罚, 正人先正己 .....	98
支付谎言的代价 .....	100
<b>第十四卦 大有卦——顺天依时, 大有的处世智慧 .....</b>	<b>101</b>
骄傲, 行动的资本 .....	101
爱憎分明, 亲疏无别 .....	103
把握分寸, 明辨事理 .....	104
诚信相交, 用其所长 .....	105
天变道亦变 .....	107
<b>第十五卦 谦卦——内隐不外露的处世智慧 .....</b>	<b>109</b>
谦谦君子, 授之大用 .....	109
固守中正, 扬美名 .....	111
谦和之美, 君子永持 .....	112



# 易经的处世智慧



虚怀若谷,坚持中正 .....	114
以德近人,功成身退 .....	115
<b>第十六卦 豫卦——身体力行的处世智慧 .....</b>	<b>117</b>
得意不忘形,免遭凶险 .....	117
身先士卒,热情投注 .....	119
执迷不悟招悔恨 .....	120
刚强辅佐,沿袭政体 .....	122
<b>第十七卦 随卦——随动而悦的处世的智慧 .....</b>	<b>124</b>
看主流,无视闲言碎语 .....	124
是墨守成规,还是标新立异 .....	126
随丈夫行事,势在必得 .....	127
变中不变,不变有变 .....	128
诚信与诚实善良人 .....	130
也有奇效的“立即惩戒” .....	131
<b>第十八卦 蛊卦——远谋深虑的处世智慧 .....</b>	<b>133</b>
慎重决策,基业长青 .....	133
借题发挥,机不可失 .....	134
洞察端倪,慎重修复 .....	136
寅吃卯粮,危机暗藏 .....	137
<b>第十九卦 临卦——盛德感召的处世智慧 .....</b>	<b>139</b>
摩根信条,感应尊贵 .....	139
甜言蜜语,心存忧惧 .....	140
亲善督导,不近祸害 .....	142
敦厚淳朴,吉祥无碍 .....	143
<b>第二十卦 观卦——观下瞻上的处世智慧 .....</b>	<b>145</b>
怎样的眼光,怎样的世界 .....	145
新部落——沉默的群体 .....	146
以人为镜,可以正身 .....	147
窥视内心,以身作则 .....	149

<b>第二十一卦 噬嗑卦——惩之以法的处世智慧 .....</b>	<b>151</b>
一针见血不容情 .....	151
痛定思痛求其好 .....	153
己正方可正人 .....	154
信赏必罚 .....	156
<b>第二十二卦 贲卦——巧心文饰的处世智慧 .....</b>	<b>159</b>
是仗义执言？还是做“好好先生” .....	159
支持、染饰达成共荣 .....	161
装饰光润，心悦诚服 .....	162
校正身心，行为有向 .....	164
<b>第二十三卦 剥卦——蓄势待发，适时抑制的处世智慧 ...</b>	<b>166</b>
千里江堤，毁于蚁穴 .....	166
规避是非，消除祸事 .....	168
用温融弥合分歧 .....	169
亲贤臣，远小人 .....	170
<b>第二十四卦 复卦——自鉴，返回复归的处世智慧 ...</b>	<b>172</b>
树人树己，不独享成果 .....	172
及时转向，复归正道 .....	174
异类空间，独具潜力 .....	175
刚愎自用，违背君道 .....	176
<b>第二十五卦 无妄卦——真实无妄的处世智慧 ...</b>	<b>178</b>
不妄动妄求，行事吉祥 .....	178
但行好事，莫问前程 .....	180
冷静处理突然的羞辱 .....	181
给奉承者坐“冷板凳” .....	182
<b>第二十六卦 大畜卦——修心养德的处世智慧 ...</b>	<b>184</b>
停下你贸然行动的步伐 .....	184
度身而造，规避冒进 .....	186
薄技在身，利于行事 .....	187



# 易经的处世智慧



○

○

六

广开言路,引招贤士 .....	188
<b>第二十七卦 颐卦——颐养,坚守正道的处世智慧 ...</b>	<b>190</b>
想全局,抓大事,该管就管 .....	190
常变常新,行不失类 .....	192
身居优位,历练通达 .....	193
聚敛财富,用之于民 .....	195
<b>第二十八卦 大过卦——超常规行事的处世智慧 ...</b>	<b>198</b>
刚柔相济,密切合作 .....	198
事必躬亲,栋桡之凶 .....	200
合理规划,逐步突破 .....	201
<b>第二十九卦 坎卦——执着专一的处世智慧 .....</b>	<b>203</b>
懂得自己应该做什么 .....	203
一樽酒,两簋饭 .....	205
修炼自身,跨越迷障 .....	206
耐得寂寞,成就功名 .....	207
<b>第三十卦 离卦——绵柔中坚的处世智慧 .....</b>	<b>209</b>
中肯批评,维系自尊 .....	209
给予俸禄还是授之高官 .....	211
开诚布公,合理界定 .....	212
足够热忱,足够动力 .....	214
<b>第三十一卦 咸卦——真情所感的处世智慧 .....</b>	<b>216</b>
心灵感应与情感的沟通 .....	216
安心静处,戒骄戒躁 .....	218
憧憧往来,事倍功半 .....	219
不饶舌,言行必果 .....	221
<b>第三十二卦 恒卦——坚守常久的处世的智慧 .....</b>	<b>222</b>
中正不偏狭 .....	222
急躁妄动,无处容身 .....	224
柔顺刚烈,随机而施 .....	225

守住本土,海外拓展 .....	226
<b>第三十三卦 遁卦——隐让退避的处世智慧 .....</b>	<b>228</b>
志向坚定,踏上青云路 .....	228
放下所爱,免受其累 .....	230
以静制动,退避不仓皇 .....	232
<b>第三十四卦 大壮卦——强盛不妄动的处世智慧 ...</b>	<b>234</b>
急躁冒进,招来祸患 .....	234
温火有度,中庸有道 .....	236
谦谦君子还是盛气凌人 .....	237
自主行动,放手去做 .....	238
<b>第三十五卦 晋卦——芳香自我的处世智慧 .....</b>	<b>240</b>
努力,成长中的吉祥 .....	240
表明心迹,于事无悔 .....	241
合理定位,激发潜能 .....	243
保持本真,福音有报 .....	244
<b>第三十六卦 明夷卦——光明受阻的处世智慧 .....</b>	<b>246</b>
诚恳交谈,以心换心 .....	246
巧借他力,扶摇直上 .....	248
让能人持握权杖 .....	249
<b>第三十七卦 家人卦——勤俭恒信的处世智慧 .....</b>	<b>251</b>
克勤克俭,温顺料理 .....	251
宽容处事,放任有度 .....	253
如履薄冰,慎之又慎 .....	254
诚实有信,守住尊严 .....	256
<b>第三十八卦 睽卦——求同存异图发展的处世智慧 ...</b>	<b>258</b>
责斥自己,告诫他人 .....	258
不拘一格,委以重任 .....	260
旁敲侧击,解除对峙 .....	262
<b>第三十九卦 蹇卦——同舟共济的处世智慧 .....</b>	<b>264</b>





# 易经的处世智慧

分辨差异,量才而用 .....	264
深深关爱,温暖尔心 .....	265
让元老帮你打开蒙昧 .....	266

## 第四十卦 解卦——解惑治难,互动的处世智慧 .....

打一巴掌揉三揉 .....	268
心术不正,无处藏身 .....	271
嗜好入手用异己 .....	272

## 第四十一卦 损卦——损己益人的处世智慧 .....

把握分寸,舍己助人 .....	274
让办公室的门开着 .....	276
减损弱点,接受助益 .....	277

## 第四十二卦 益卦——互相激荡,相得益彰的处世智慧 ...

大显身手,大吉大利 .....	279
消除派系,培育新人 .....	281
打造优势,提升价值 .....	282
因小失大,自毁前程 .....	284

## 第四十三卦 夬卦——小人得势决而和的处世智慧 ...

遇难不慌,沉着免灾祸 .....	285
镇静行事,处变不乱 .....	286
闻言不信,后悔在即 .....	288

## 第四十四卦 姤卦——除患于未萌的处世智慧 .....

柔韧牵制,以柔克刚 .....	290
揭开伪装的面纱 .....	291
除去臀上的病痛 .....	293

## 第四十五卦 萃卦——喜悦相投,柔顺相从的处世智慧 ...

笑泯恩仇,天下归心 .....	295
自尊尊人,形成合力 .....	297
消除谬误,一心向好 .....	298

## 第四十六卦 升卦——顺升,积小以高大的处世智慧 ...



虔诚仁厚添喜庆 .....	300
不忘信念,业绩飙升 .....	302
60%判断,40%赌注 .....	304
循序渐进,得意春风 .....	305
<b>第四十七卦 困卦——困境变通的处世智慧</b> .....	307
极度困境,幽谷思变 .....	307
醇酒美食,不安于心 .....	309
身居显贵,体恤下情 .....	311
<b>第四十八卦 井卦——寒泉之食,盛德给养的处世智慧</b> ...	314
一日三省,洁身自好 .....	314
隐忍修性,伺机彰显 .....	315
大功大德,养人润物 .....	317
<b>第四十九卦 革卦——大人虎变的处世智慧</b> .....	319
周密布局,以正防危 .....	319
着眼当下,激励有加 .....	322
君子之泽,五世而崩 .....	323
<b>第五十卦 鼎卦——端正稳重的处世智慧</b> .....	325
梳理得失,除陈布新 .....	325
贤能辅佐,设计人生 .....	327
巧夺智取,理性调节 .....	328
<b>第五十一卦 震卦——临乱不惊的处世智慧</b> .....	329
惊雷有难,规避有方 .....	329
深入浅出,谨慎行事 .....	331
震往来厉,慎之无碍 .....	332
<b>第五十二卦 艮卦——敦厚笃实的处世智慧</b> .....	334
理性让感情用事止步 .....	334
放弃猜疑,坚冰自融 .....	335
有规有矩,我自悠闲 .....	336
<b>第五十三卦 渐卦——循序渐进、志向不乱的处世智慧</b> ...	338





# 易经的处世智慧



据理力争,永不言败 .....	338
宽猛相济,栖得高枝 .....	340
邪不胜正,诚信相待 .....	341
<b>第五十四卦 归妹卦——中正提携的处世智慧 .....</b>	<b>343</b>
尊恒守常,维系权力 .....	343
自度其身,合理归位 .....	345
孰优孰劣看行动 .....	346
<b>第五十五卦 丰卦——盛世和柔的处世智慧 .....</b>	<b>348</b>
拨开云雾现光明 .....	348
启用贤能,喜庆吉祥 .....	349
小心翼翼,温和礼遇 .....	350
<b>第五十六卦 旅卦——与时俱进的处世智慧 .....</b>	<b>352</b>
授之以权,相机行事 .....	352
凝聚!不要成为孤傲者 .....	353
授之权杖,以察其行 .....	355
<b>第五十七卦 巽卦——谦逊而不失刚性的处世智慧 ...</b>	<b>357</b>
顺从并非让你懦弱 .....	357
“谏臣”式的忠诚 .....	359
谦卑恭顺,不失刚性 .....	360
<b>第五十八卦 兑卦——喜悦,互动流通的处世智慧 ...</b>	<b>362</b>
往左!往右 .....	362
胸能放马,和悦吉祥 .....	364
谨慎“求好者” .....	365
<b>第五十九卦 涣卦——归拢人心的处世智慧 .....</b>	<b>367</b>
与优秀的人一起工作 .....	367
一心向好,感恩未来 .....	368
<b>第六十卦 节卦——适度节制的处世智慧 .....</b>	<b>370</b>
内心喜悦,低调表达 .....	370
适度节制,美而适中 .....	372

<b>第六十一卦 中孚卦——诚信感召的处世智慧</b>	374
慎重以待,小心涉入	374
诚信之德,牵系人心	375
<b>第六十二卦 小过卦——小有过越的处世智慧</b>	377
因地制宜,量力飞翔	377
原则定位,中端突破	378
<b>第六十三卦 既济卦——居安思危的处世智慧</b>	381
资源储备,防患未然	381
功成名就,退而思进	383
<b>第六十四卦 未济卦——自度度人的处世智慧</b>	385
高瞻远瞩,慎重而行	385
合理决策,扫除心障	386



## 第一卦 乾卦

### ——自立自强，刚健的处世智慧

**乾：元，亨，利，贞。**

象征天：元始，亨通，和谐，贞正。乾卦六爻为纯阳。象征天，天外有天。

天道运行周而复始，永无止息，谁也不能阻挡，君子效法天道，自立自强，不停地奋斗下去，所以显示出处世的刚与健。

经中说：“天行健”，君子自强不息。这种意志不是最大的刚吗？这种体质不是最大的健吗？

乾卦以龙作喻，比喻人们成长的过程——从“潜龙”、“见龙”到“飞龙”、“亢龙”。面对社会我们必须遵循这一处世成熟的规律，既给人们以锻炼的机会，又为他们营造宽松的社会环境。

#### 不张扬的潜龙

**初九，潜龙勿用。**

初九，龙尚潜伏在水中，养精蓄锐，暂时还不能发挥作用。

古人常用龙来比喻人才、名人、伟人，《易经·乾卦》以龙作为喻体，比喻人的成长需要经历“潜龙”、“见龙”、“飞龙”、“亢龙”这些过程。只有在这种长期的磨炼中，才能体



# 易经的处世智慧



〇〇二

现出“自强不息”、“终日乾乾”、“与时偕行”的德性。

记得我的一位导师说过：如果你这一辈子想干点什么事情，那么你就要清楚自己的三个“什么”，就是你要什么，你有什么，你能放弃什么？她说，这是一个人成功的基本因素，它的内涵对我影响颇深。

我的导师说，她有一位朋友，今年才刚刚 30 出头的女性，已经是大型的汽车维修厂的总经理了，负责着旗下近 20 家连锁店的日常业务。汽车维修服务是一种很难规范管理的企业，在她的贯彻下，竟然完全采取的是让你意想不到的现代企业管理制度，是完全的一个现代的企业模式。她靠的是什么？她靠的就是她这种不张扬的处世哲学。

一个年营业额七千多万的私企，而她现在开的车很普通，就是大街上随处可见的桑塔纳 2000，朴实、简单，一如她的为人，从她选车、买车的态度上，我们就可以看出她与众不同的地方：精明、务实和为人处世不张扬的内敛。



从她的经济实力上来说，买一辆豪华车是没问题的，也很风光。但对自己来说，实不实用是相当重要的，所以当桑塔纳 2000 出来后，自己觉得这款车不错。这种仅仅从自己实用出发，能够这样做的人我相信也绝对是少数。或许对她来说，车真的只是“一种工具，用什么车区别并不是很大，最重要的还是有车用。”对朋友来说，汽车

只是现代生活中提高办事效率的一种工具,是为了我们的事业获得更大的成功,而不是一种张扬。

是的,我们年轻人处世就应该有意识地去培养这种意志力。为了获得健美的体格,我们要不停地进行体能训练;同样,为了获得并拥有更加成功的人生,我们必须做到谨慎做人、隐忍处世。

### 处世箴言

像龙一样尚潜伏在水中,养精蓄锐,暂时还不能发挥作用,是因为此爻位置最低,阳气不能散发出来。

### 亮出手,显露优势

**九二,见龙在田,利见大人。**

龙出现在大地上,利于出现德高势隆的大人物。

“见龙在田,利见大人。”大人,指众人、大众,泛指社会。当“潜龙”培植了内力,磨练了意志,一旦时机成熟,便可寻机展示自己的才华了。而此时,其才能也一定会得到大众的认可,得到身边人群的青睐和重视。

好钢用在刀刃上,关键时刻显身手。我们新的工作环境中,有关领导往往会给我们布置一些任务,有些甚至是难度较大的任务,借此来考察你的能力,这正是展现自身能力的机会。我们要善于把握这些时机,利用所学的专业知识,发挥自己的主观能动性,力争把这些任务办得圆圆满满、万无一失。同时,在批评、指责、困难、利益面前,在谈判、检查、值班等重要场合,一定要经得起考验,比平时干得更加出色,这样,才能让人对你刮目相看。



## 易经的处世智慧



〇  
〇  
四



幽默诙谐,富有魅力。工作环境,是由全体工作人员共同营造出来的,在我们到来之前,往往就有一个既定的氛围,或者活跃,或者沉闷,或者二者兼有之。大体来说,在气氛融洽而又活跃的环境中工作,人的心情较为愉悦,办事效率也会高些。对于一个单位来

说,进来一个新人,会带来一种新气息,增添一份新乐趣。在工作和生活中,大家互相鼓励共同进步,在麻烦和矛盾面前,不斤斤计较,巧妙地化干戈为玉帛。我们如果在这方面有一定的优势,博通古今,能侃善谈,就要善于发挥这种优势,用有条不紊的推理,幽默诙谐的语言,恰如其分的措词,一词双关的妙语,来激活工作的氛围,给领导和同事留下深刻美好的印象。

发挥特长,真诚合作。我们作为新一代的员工,应该是一专多能的复合型人才,不光要学好专业知识,在其他方面也要广泛涉猎,要有自己的特长。“一招鲜,吃遍天。”特长是自己与同事相比所独有的优势,在很大程度上决定我们能否胜任这个岗位。我们在新的工作中要做到有什么特长就发挥什么,有多少特长就发挥多少。如果你擅长书法,可以为同事们代写春联,题写书名,把办内部报刊、黑板报等技术活儿包揽下来;如果你擅长文艺,可以在单位节日晚会、演讲比赛等场合一展英姿;如果你会修理家电,可以为同事排忧解难。这些,都会给人留下良好印象。



# 处世箴言

龙已出现在地上,犹如阳光普照,让天下人普遍得到恩惠。

## 终日乾乾,勤勉成功

**九三,君子终日乾乾,夕惕若。厉无咎。**

君子整日勤奋刻苦,夜间警惕反省,这样即便遇到危险也可免遭灾祸。

乾乾者,勤勤、健健也。终日则指时间运转,像天体那样昼夜运行不息,分秒不停。时间这个概念是活的,而不是死的。总体而言,时间是共存、共享的,这种时间只属于历史,属于全人类,乃至宇宙。就个体而言,时间又是分段下载的,每个人都有权力,随时随地截取一段时间归于自我支配。如今天早上练习书法半个小时,办某件事出差多长时间,从小学到大学 17 年等,这些时间都是记载到个人的档案或记忆里的。但当你从某段个人时间里跳出来(暂时),并去追读历史的时间时,你也许会惊讶地发现:“啊,时间过得真快”、“啊,我落后了”、“啊,时间跑在了我的前面”,只有当你惊喜地说“啊,我终于赶上了时间”时,才会显示出你的业绩和成果,你那段时光的价值对你来说是多么的重要。

是的,我们要勤勉的工作,要珍惜每一刻时间,去除一切不必要之举,勤做有益之事。人虽有愚、智、贤、不肖之异,然而成功之诀在于勤勉。是以只要坚以恒心,持以毅力,勤勉地做下去,所谓“勤能补拙”,即使本身天分不足,





## 易经的处世智慧



○  
○  
六

亦能因勤勉而弥补之。

在美国,工作时间最长的当推高科技行业的人,尤其是国际网络业的新创业者。约翰·丹尼斯是一位电脑程序设计师,在美国硅谷的一家网络软件公司工作。虽然他和父母住在一起,但他早出晚归,父母难得见他一面。晚上他往往三更半夜才回家,他父母早已进入梦乡。每天天还未亮,他父母还没醒过来,他已经出了家门。如果他们半夜醒来,看见儿子的车在门前的车道上,他们就知道他回来了。如果见不到他的车,那他一定是在公司里通宵达旦加班了。

约翰·丹尼斯累了就在电脑桌上睡一会儿,他们公司的老板也想得挺周到,每个人发了一个折叠床,就放在电脑桌下,工作太累了就躺一会儿,醒了又继续干。饿了就到隔壁咖啡厅买点东西吃。公司搬到这栋写字楼时,公司的老板有先见之明,在他们公司和咖啡厅之间开了一道门,大大方便了公司员工用餐,节省了不少时间。而从咖啡厅吹来的咖啡清香便整天飘荡在办公室的空气中。

网络技术层出不穷、日新月异,每 18 个月就上一个新台阶,所以高科技人才真是忙得废寝忘食,才能跟得上科技的飞速发展,他们很多人每天工作起码 12 到 15 个小时,才拖着疲惫不堪的身躯回家,忙得已经忘了上一次假期是多久以前的事。

很多美国人废寝忘食的工作,完全是自觉自愿、没人强迫的,因为他们雄心勃勃,期望在科技上有所突破,期望科技的突破会带来巨大的财富。约翰·丹尼斯公司的创办人,他和一班员工都是没日没夜苦干的“拚命三郎”,他们正是这些热衷于发明创造、全心全意投入的美国人的典型例子。

约翰·丹尼斯说:“我们现在干得辛辛苦苦,就是希望

有朝一日成功，我和我亲爱的家人可以过着安逸的生活，悠闲自在地享受我过去辛勤劳动的成果。或者到将来我经验丰富时，我也可以每周悠哉游哉地工作 35 个小时，而效率与产出和后来者每周拚命工作 60 个小时一样高。”

不论我们是对待工作还是学习，我们都应该知道，能同成功划上一个等号，那就是我们的勤勉。

### 处世箴言

整天自强不息，是因为要避免出现反复，不敢有丝毫大意。

### 审时度势，待机而发

#### 九四，或跃在渊。无咎。

九四，龙或腾跃而起，或退居深渊，不会有灾祸。

九四：“或跃在渊。”意思是说：“或奋发跃起，或退而在渊。可进可退，能进则‘跃’，不能进则退。一切待机而动，而不是盲目冲动，浮躁妄动。跃是为了发展，退是为了发展而积极地准备、筹划，创造更为有利的条件和先机。”

西奥多·瓦尔曾经这样说：“现在商界的年轻人最要命的弱点，就是缺乏准备，缺乏实干精神和考虑周到的素养，空有一番进取心，不愿为之努力奋斗。”

有一种品质可以让一个年轻人实现自己的愿望，在芸芸众生中脱颖而出，这就是实干精神。而是否具备这种实干精神，常常因人而异。在失败者身上，往往蕴含着大量没有利用、没有开发的能力。为什么他们没有好好利用这些能力呢？他们中的许多人都理应获得成功，而不是仅仅在



# 易经的处世智慧



〇  
〇  
八

温饱线上挣扎。他们完全有机会做得更好,但是,为什么他们没有呢?

经常问问自己,我们是否在努力做好?我们是否充分利用了自己的机会?我们是进步了还是落后了?这些思考都是非常有益的。

奥利弗·霍尔姆斯说:“与我们行进的方向相比,处在哪个位置上倒是一个次要问题。”那么,我们究竟在向哪一个方向行进呢?

有千千万万的人拥有伟大的雄心、宏大的志向,他们也决定要实现这些理想,但是他们又因为疑虑困惑而停滞不前,甚至不肯迈出一小步。他们一直在等待着,不敢前进,就像有魔鬼守在门口一样。他们常常不愿意全力以赴,更不用说完全切断自己的退路了。

在我们的人生当中,我们期望自己的成功,就要为自己创造一个可进可退的宽松人际环境,这就是最好的处世之道。人际环境宽松了,我们的工作开展起来就显得游刃有余了,成功也不会离我们太遥远了。

## 处世箴言

龙或腾跃而起,或退居于渊,均不会有危害。因为能审时度势,故进退自如,不会有危害。

## 飞龙在天,时机成熟

**九五,飞龙在天,利见大人。**

龙飞行在天空,利于出现大人。

“飞龙在天,利见大人。”这句的“大人”,同样是指“大

乾

卦

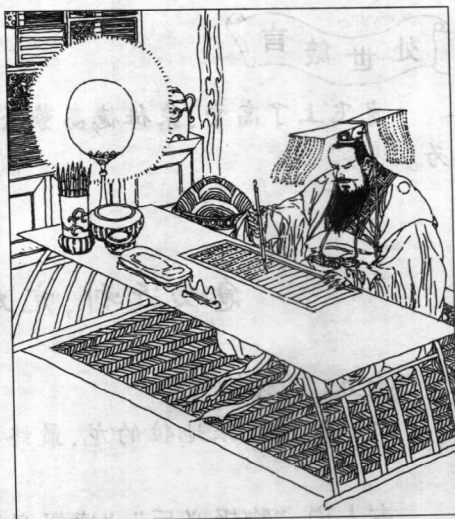


自立自强

刚健的处世智慧



〇〇九



众”、“众人”，只是本句的“大人”是“飞龙”所面对的，而不是当初“在田”的龙所面对的。无论从群体的面和群体的素质层次上比较，“飞龙”所面对的众人、大众远远超过前者。因为“飞龙”是已经具备了成熟的社会处世能力，已经有了成就自己的才能了。这里的“飞”字既是名词，修饰“龙”；又是动词，形象地描述了此时的“龙”腾空而起的情形，象征了的崛起、业绩和称雄及其在社会上的影响力。

泰罗通过自己的管理学著作《计件工资制》(1895年)、《车间管理》(1903年)、《科学管理原理》(其中包括在国会上的证词,1912年)，就是在工作总结了十几年试验研究的成果，归纳了自己长期管理实践的经验，概括出一些管理原理和方法，经过系统化整理，形成了“科学管理”理论。泰罗在管理理论方面做的许多重要的开拓性工作，为现代管理理论奠定了基础。由于他的杰出贡献，他被后人尊为“科学管理之父”，这个称号并被铭刻在他的墓碑上。

人才的业绩和成就也是企业的业绩和成就，人才的成长和发展，也是企业的成长和发展。所以说，一个企业、一个单位想要“飞龙在天，利见大人”，只需要“无为而治”，为人才的成长和发展营造一个良好的环境。当你把一条条“飞龙”送上天的同时，你的事业也随之腾飞在天了。



## 处世箴言

龙飞上了高空,象征德高势隆的大人物一定会有所作为。

### 急功近利,亢龙有悔

上九,亢龙有悔。

飞腾到了极限地位的龙,最终将会有所悔恨。

古人说:“物极必反”、“盛极必衰。”“亢龙”的出现正是这种事物变化的现象。亢,指极度、高亢双重意思。因为“飞龙在天”,飞得过高,一下子超过了极限,呈现不胜负荷的态势。

经文本意告诫人们不要无限度地盲目追求成功,追求名利,要实事求是,居安思危,自我警觉。虽然我们的才能

有超常发挥的可能,但并非无条件地超常发挥,如果忽视了客观实际,仅凭主观盲动,只能造成追悔莫及的后果的。

所以,当一个人的成就发展到巅峰时,其本人和用人者都要保持清醒的头脑,既要能看到成功的一面,也要能看到不足或遗憾的





一面,只有正确面对现实,及时发现了不足,才不至于让错误的东西也跟着发展,当疵病和错误尚未显示出负面影响时,及时抑制住,是明智之举;反之,如果让疵病和错误搭快车飞腾,势必使之扩大和铸成“悔恨”。泰罗也是一例。

由于泰罗的自身条件、背景以及当时所处的社会条件,“科学管理”研究的方法、效率、思路等也有局限性,表现为对管理较高层次的研究相对较少,理论深度也相对地显得不足。实际上,“科学管理”理论(或称“泰罗制”)也并非泰罗一个人的发明,正如英国管理学家林德尔·厄威克所指出的:“泰罗所做的工作并不是发明某种全新的东西,而是把整个 19 世纪在英美两国产生发展起来的东西综合成的一整套思想。他使一系列无条理的首创事物和实验有了一个哲学体系,称之为‘科学管理’。”

因此,当我们在追求成功达到一定的顶峰时,就应该有所收敛,并去总结自己的缺陷和遗憾,防止失败带来自身的懊悔。



龙飞到了过高的地方,必将会后悔。因为物极必反,事物发展到了尽头,必将走向自己的反面。





## 第二卦 坤卦

### ——厚德载物，包容的处世智慧

# 易经的处世智慧

坤：元，亨，利牝马之贞。君子有攸往，先迷，后得主，利。西南得朋，东北丧朋。安贞吉。

坤卦象征地，元始，亨通，如果像雌马那样柔顺，则是吉利的。君子从事某项事业，虽然开始时不知所从，但结果会是有利的。如往西南方，则会得到朋友的帮助。如往东北方，则会失去朋友的帮助。如果保持现状，也是吉利的。

地势坤，君子以厚德载物。坤象征大地，君子应效法大地，胸怀宽广，包容万物。

### 防微杜渐，知错而返

初六，履霜，坚冰至。

脚踏上了霜，气候变冷，冰雪即将到来。

刚一起步就发现问题了，并能从问题的迹象预计到前面的问题会更麻烦，如果照此走下去，其结果将会使局面越来越艰难险阻。不要急，好在是事情的开端，纠正还来得及。

是的，此时或者知难而进，或者知错而返。如果你已发现自己处世的方法原本是一个天大的错误时，你首先考虑的是如何纠正它，无论这个问题的原因和责任在于谁，都不能任其发展。



有人说过这样的话,一个善于处世交际的人,仅仅有专业能力还是不够的,要想成为杰出的人必须有两个翅膀:丰富的社会常识和良好的判断力。否则,具有雄心壮志的人也只能与成功擦肩而过。我们都见过一种精巧的机器,它可以没有噪音地在钢板上打洞,能做到这一点靠的是它有一个巨大的平衡轮。这个平衡轮为完成任务储存了能量、速度和动量。一旦从这台能够轻巧打洞的机器上移走了平衡轮,这机器就会散架。在这里,平衡轮就是机器的关键零件,而常识和判断力就是人的平衡轮。如果一个人没有这两点,他的宏大愿望也仅仅是愿望而已。

一个过分高估自己能力、过于自负的人如果没有弄清自己的实际能力和缺陷,他的下场就往往很可怜。对一个人来说,知道自己不能做什么,与知道自己能做什么同样重要。

如果把一个人比作一架机器人,那么,他对问题的判断力、防微杜渐的能力就是其中的平衡仪。

### 处世箴言

脚踏上了霜,气候变冷,冰雪即将到来。说明阴气开始凝聚,按照这种情况发展下去,必然迎来冰雪的季节。

### 德容万物,风水流转

**六二,直,方,大,不习无不利。**

正直,端正,广大,具备这样的品质,即使不学习也没有什么不利。

直,是公正无私的正直;方,是处世果断有方的才干;





## 易经的处世智慧



〇  
一  
四



大，是宽大为怀的气量。这是每一个人处世必须具备的人格魅力。

拿破仑手下一位将军在一次军官会议上说：

在很短的期间内，你们之中的每一个人都将控制另外某些人的生命。你们将领导一些忠于国家但未经训练的公民，他们将接受你的指挥与领导。

你所说的话就是他们的法律。你随口说出的每一句话都被他们铭记在心。你的态度将被模仿。你的服装、你的举止、你的言谈、你的指挥态度，都将被模仿。

当你加入你的部队时，你将发现，有这么一群人，他们对你并无所求，只希望你能表现出一些才能，获得他们的尊敬、效忠与服从。他们已准备妥当，急于追随你，只要你能使他们相信你具有这些才能。当他们认为你并未拥有这些才能时，你最好自己挥手道别吧。你在那个部队中已经没有任何用处了。

从社会观点来看，这个世界也许可分为领袖与追随者两部分。各行各业有他们的领袖，金融世界有他们的领袖，在所有这些领导阶层中，很难(如果不是不可能的话)分辨出纯粹的领导才能以及个人成就的自私因素，没有了这些，任何领导能力都失去了它的价值。

只有在军队方面，我们才能盼望领导者表现出最高尚、最公正的态度，因为，在军队中，人们愿意为了信仰而毫不犹豫地牺牲生命，为了正义或阻止错误而愿意受苦或死亡。因此，当我说到领导才能时，我是指军事领导才

能而言。

几天之后,你们之中的大多数人都将接受委任,出任军官。这些委任令不会使你成为领袖,它们只能让你当一名军官。它们将把你安置在一个位置上,只要你拥有正确的品行,你将在这个位置上成为一名领袖。但你一定要善待他人,而且要多多善待你属下的人,而不是去巴结你的上司。

我们在读这段演讲时,也许会不以为然,因为这是一位早已过时的、不知名的将军的演讲,是与现代社会有着很大距离的文化背景和时代背景下的即兴表述。

可是我们要知道一位正直、有才干、有心量的人,实际上就要具备指挥将士们冲锋陷阵的大将处世风度。这种风度正是“直、方、大”综合品质的凝结和发散。有了这种处世风度,不需要你亲自上前线,仗一定能打赢的,这就是“不习,无不利”的秘诀。

### 处世箴言

六二爻若是出现变化的话,总是表现出正直、端正的性质。“即使不学习也不会有什么不利”,是因为地德广大,包容万物的缘故。

### 怀才不彰显,中正处世

**六三,含章可贞。或从王事,无成,有终。**

含蓄着美丽的文采,以守持中正之道。辅佐君王政务,不居功自傲且始终坚持职守。

爻辞指出了时间与人事的重要因素,主要以含蓄的情



# 易经的处世智慧



势和态度来表达。说明即使是表彰、赞许、激励的言辞，也要选择合适的时间和方法来充分地表达。从事务的裁断和把握上，可以知道虽无建树但光明正大的结果。

安德鲁·卡内基曾经说：“我是不会帮助那些缺乏雄心壮志的年轻人。”

要敢于树立这样的目标：要成为最优秀的社会人士。不管你目前的地位有多高，仍然应该告诉自己：“我的地位应在更高处。”要敢于梦想，要立下决心——得到那个让人羡慕的地位，并且发誓一定要为之竭尽全力。

经常有些年轻人问我，是否认为他们可以取得成功，是否认为他们具有与众不同的价值？我回答说：“你当然可以成功。我觉得你完全有成功的潜力，但不知道你是否一定能成功。这完全取决于你自己。如果你有力量和愿望去争取成功，那么，没有什么可以阻挡你；如果你没有这样的力量和愿望，那么，再好的教育、再有利的外界因素都不足以把你推向成功。”

一位当代作家说：“我对于那些刚刚走上社会的年轻人的建议是：开始时就要有坚定的理想和确定的目标，除非业已实现，否则决不要轻易放弃。”

我们很难想象，自己的成长在很大程度上都依赖于某些方面的激励。可以说，人的每一次行动都需要一定的激励。当缺乏内在动力的时候，我们不会自觉地做任何事情。

而对一个普通人来说,生命中最大的推动力往往也是要在社会上安身立命、出人头地的愿望。

### 处世箴言

胸有才华而不显露,是要把握时机才发挥,如果辅佐君主,必能大显身手,一展抱负。

### 谨慎开口,免生烦恼心

**六四,括囊,无咎,无誉。**

扎紧袋口,不说也不动,这样虽得不到称赞,但也免遭祸患。

也许每一位有社交经验的人都会有这种切身的体会:在某些特殊的场合,说话都要谨慎,要像收紧的小口袋那样,将想表达的意思好好地组织成合适的语言,用合适的语气表达出来,切不可张嘴就说,说过后又不负责任,不认帐。要知道这样会给自己惹出些不必要的麻烦,还会丧失自己的信誉。

所以对于那种口无遮拦的人切切要谨慎,否则会误事的。

有位企业人事资源部部长讲过这么一件事:一天,她办公室来了一位应聘的年轻人。表面上看去很内向,回答问题时,显得有些木讷嘴笨。但在十几分钟时间里,竟抢着别人的话题说了不该他说的话。于是,她果断地判断这是个爱管闲事,并且口无遮拦又缺乏经验和修养的人。于是对他说:“请到其他单位去试试吧!不过,我想送你一句话,今后无论你在何处高就,都要谨慎开口,不该说的话半句



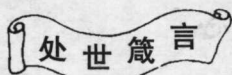
# 易经的处世智慧



〇  
一  
八

也不说,该说的话一定要认真、诚恳地说好。”真是一位心肠太软的女士,宁可得罪一个人,也要想办法帮助一位青年改正自己的缺点。

试想,如果这位年轻人依然我行我素,还能找到理想的单位吗?还能受到朋友的喜欢吗?人们都说:“人言可畏”,要知道那些可畏的人言正是从“快嘴”、“游嘴”中溜出来的。用绳子将那些“快嘴”、“游嘴”扎紧吧,闲言散语少了,是非也会少许多,烦恼自然也会少了许多。



扎紧袋口,不说也不动,可以免遭祸患。说明小心谨慎从事,是不会有害的。

## 吉祥黄衣,谦逊之德

**六五,黄裳,元吉。**

黄色的衣服,最为吉祥。

人们口头上常说的“衣裳”一词,是指上衣(衣)和下装(裳)的。“裳”一般又是指装饰性的下装,表示一种谦恭之意。因为“黄”在古文中一般代表中间、中庸。黄帝,为中原之帝;中原之土为黄土地;位居中间的帝王冠带、伞盖、龙袍,都是黄色,所以,黄色正是中国人传统文化中不偏、不倚的处世之道和虚心谦逊的为人之德。

“黄裳,元吉”,使人大吉大利的,并不在于“裳”(外表的打扮)而在于“黄”(内在的品格)。

你也许会以最漂亮、最新款式的衣服来装扮自己,并在外表上展现最吸引人的仪态。但是,只要你内心存在着



贪婪、妒嫉、怨恨及自私,那么,你将永远不能吸引任何人,却只能吸引和你同类的人。物以类聚,人以群分,因此,你可以确定,被吸引到你身边来的,都是性格与你相同的人。

你也许可以露出一个虚伪的笑容,掩饰住你真正的感觉,你也许可以模仿表现热情的



握手方式,但是,如果这些外在的迷人的个性的表现,缺乏了那个被称作“有目的热忱”的重要因素,那么,它们不但不会吸引人,反而会令人逃避你。

在生活当中我们首先要学会识人,识人时不能仅仅从人的外表去判断可用不可用,能不能重用,真正的识人标志,一定要透过外表看本质,观其表而审其内。所以说善于交际的人必定有一双识人的慧眼,何谓慧眼?就是能识透人心,观察到人的意志品质的眼光。曾国藩的“冰鉴”之术,何谓“冰鉴”?冰者,冷静也;鉴者,观察、鉴定也。

### 处世箴言

黄色的衣服,最为吉祥。是因为黄色代表中,行事以中道为准则,当然是吉祥的。



### 第三卦 屯卦

#### ——艰难开端的处世智慧

## 易经的处世智慧

屯：元，亨，利，贞；勿用，有攸往，利建侯。

象征初生：元始，亨通，和谐，贞正。不要急于发展，首先要立君建国。

屯，表示万物始生时的艰难。象征天地初开，万物始生时的状况：天的刚健之力和地的柔顺之力二力作用，产生了雷鸣般的震动，由震动产生了强大的气流，气化合为水，有了水，万物才能萌发、滋生，充盈天地之间。但是万物创生的开始，各方面条件并未成熟，呈现出一种艰难、蒙昧的状态。

这里表示正人君子应以全部才智投入到自己的事业中去。

#### “处世”多少事，都付笑谈中

初九，盘桓，利居贞，利建侯。

万事开头难，在初创时期困难特别大，难免徘徊不前，但只要能守正不阿，仍然可建功立业。

有时候，虽然局势使人一筹莫展，但只要动机中正，思路清晰，能够与人们有融洽的关系，还是能得到的拥护和理解的。

所以，局势盘桓难前并不是一件坏事，在有头脑，会发



挥各方面人员积极性的成功人士眼里，这是处世每前进一步前的“蓄势”阶段。蓄什么势？势者，东风也。“万事俱备，只欠东风”，这时的“东风”或许就是人的积极性，是人们的理解和支持，是一种打破局势的“创意”。



有一位名叫马克的人深谙此道。在大多数情况下，如果他有个创意需要一名下属去执行，马克会在一次谈话中漫不经心地提到它。他一般不会直接亮出底牌地说：“这里有一个很棒的创意！”相反，他会若有所思地把它用比较大一点的声音说出来，以便听众中有一个机灵的人能够发现它。然后，他就可以坐待佳音了。

过了一两个星期后，如果那名下属仍然没有把事情做好，马克会在下次谈话的时候再次漫不经心地把它提出来。几天以后，马克会给这名下属一份附有他一些其他相关想法或者新闻剪报的备忘录。几个星期以后，他又这样轻轻地但又略显无情地这样刺激他一下，即使是反映最迟钝的下属，都应该知道他是什么意思了。但是，马克并没有强迫下属接受自己的观点，而是用了几个星期的时间让这个主意慢慢地渗透到他的脑海中去，使下属慢慢地自觉接受这样的想法。当这名下属把这个创意付诸实施的时候，他肯定会认为这是他自己的创意。

正因为马克先生“以贵下贱”，所以能受到下级的理解，能将自己的创意变为下属的创意和实际行动。





## 处世箴言

虽然徘徊不前，但志向和行为纯正。只要能下定决心，深入基层，仍然会大得民心的。

# 易经的处世智慧

### 有的放矢，善待失败者

六二，屯如遭如，乘马班如。匪寇婚媾，女子贞不字，十年乃字。

徘徊不前。骑马的人纷纷而来，不是抢劫而是前来求亲；女子坚持中正原则，不急于出嫁，等待了十年才缔结姻缘。

有时候，本应一帆风顺，同人们的关系相处得很和谐，但偶尔出现不正常、不顺利的事也是正常的。因为，原本正常，暂时的不正常，终究要正常，就像女人暂时不生育，将来毕竟要生育一样。

假如你的朋友中有人经受过一次失败后，患得患失，办事犹豫不决，你是不作任何客观分析草率地批评、处分，还是给予耐心和关心，有的放矢地去开导和引导他呢？我认为，善待人者肯定会取后者。因为人的提高与进步是无数次教训的积





累,但人脆弱的神经系统最经受不了的还是失败的打击。

一次失败的经历,往往会使那些意志薄弱者丧失振作起来的信心与勇气,很可能从此在脑海深处将会铭刻下“我是一个失败者”的终生定论。对于一件具有挑战性的工作,一种莫名的潜意识提醒他们:过去有过这样的痛苦经历,那么现在还会有什么两样呢?你最好小心再小心,往最坏的方面打算。

一旦我们的朋友被这样消极的信条反复纠缠,那他以后也就注定会是个失败者。所以,最好的办法就是让那些意志薄弱者在学会坚强的同时,为他们的失败实施“冷处理”。帮他们寻找一个台阶,一个借口,让他们觉得自己尚未失败,只是在某方面受挫,小小的不成功而已。

### 处世箴言

六二爻之所以出现困难,是由于阳刚一方所造成的。婚后十年才生育,是很反常的现象。

### 友善接触,魅力再现

六三,即鹿无虞,惟入于林中,君子几,不如舍,往,吝。

追鹿而没有虞人做向导,只能独自闯入林海。君子应有预见性,不如舍弃不追,一味前往必招致遗憾。

古人说,刚过为悔,柔过为吝。凡事做过了头,出现了错误,便会生悔。既悔必吝,吝是失误后接着产生委委琐琐的消极状态。因为这种消极状态,不但会影响大局,还会疏远朋友之间的关系。如果你是一位领导,在这种消极的状



## 易经的处世智慧



态中工作,还有谁会愿意跟着你真干、实干呢?

如果你这种情绪是由于下级对你的领导不满而引起的,你是将气一股脑儿撒在下级身上,还是反省自己,及时认识自己的过错?善于处理人事关系的人肯定会选择后者。因为他了解自己的

缺点,就应该及时去改正,而不是摆领导架子,依旧我行我素。否则,只会更增加一些下属的愤怒。

一些下属对你的领导工作心存不满,你是可以看出来的,如见到你之后总是表情十分冷淡,有时对你竟不予理会。作为领导,你自然会感觉很没面子,心里多少会有一些不快。但是,你要善于从中发现问题,找出其中存在的原因。

只要你做到坦诚相待,把自己的真实感受和想法透露给对方,相信对方也会对你诉说衷肠的。因为作为上司,能以坦荡的胸怀对待下属,大多数下属是会被感动的。他们对上司的要求,有时并不是太高。

仅仅依靠一次感情联络是不够的,你也不能奢求下属第一次交谈就把所有的心声全部吐露给你,这在实际之中,往往是不太可能的。

如果一次交谈没有结果,或者没有达到你满意的程度,你也不要太灰心,更不能放弃。

你要相信,只要友善地与对方保持经常的接触和交流,你与对方的关系也就一定会慢慢好起来的。



## 处世箴言

追逐鹿缺少管山林之人引导,是因为获鹿之心过于急切。君子应及时放弃,否则必有祸事或导致穷困。

## 合作低姿态,致力成功

六四,乘马班如,求婚媾;无不利。

四马前进,步调不一,但如坚定不移地去求婚,则结果必然是吉祥顺利的。

当你的工作遇到困难时,应该不耻下问,这是处世的明智表现,也是赢得人心的明智之举。以次求得更多的合作者。

一位成功的人如果能获得他的朋友贡献出全部能力,那是因为他他们在他们和个人的意识中灌输了一个极为强烈的动机,使每一个人能放弃他自己的个人利益,而以一种极为和谐的精神给予合作。

不管你是谁,也不管你的目标是什么,只要你计划通过其他人的合作努力而实现你的明确目标,那么,你一定要在你所寻求合作的每一个人的意识中培养出一个动机,而且这个动机要强烈到足以使他们同你进行完全彻底、毫不自私的充分合作。

“合作”可使人们获得双重的奖励:一方面可使我们获得生活的一切需求享受;另一方面可使我们的内心获得平静,这是贪婪者所永远无法得到的。贪心不足的人也许可以积聚庞大的物质财富;此一事实是不容否认的。但是他将会为了贪图一时的小利,而出卖了他的灵魂。



因为只有动机中等的合作才是愉快的合作,才是明智的合作,无所不利的合作。

## 处世箴言

坚定不移地去追求,是明智之举。

# 易经的处世智慧

## 小事之中大禅机

**九五,屯其膏,小贞吉,大贞凶。**

处在困难的境地,不能大量施以恩泽。这时,做小事情,动机纯正,可以吉祥;做大事情,即使动机纯正也会发生凶险。

当生活中遇到很大的险阻的时候,要想摆脱困境,最要紧的是稳健。此时,头脑要冷静,要紧紧依靠得力的朋友。问题要逐渐地解决,困境要逐步地摆脱。步子迈得过大,急于求成,势必导致失败。

也许你不明白“小贞吉,大贞凶”的涵义,不知道其中蕴藏着一种微妙得使人惊讶不已的秘诀。这里我想用一个漫不经心的小故事,提示一下这“小”与“大”的禅机。

某一个下雨天的下午,有位老妇人走进匹兹堡的一家百货公司,漫无目的地在公司内闲逛,很显然是一副不打算买东西的样子。大多数的售货员只对她“瞧上一眼”,然后就自顾自地忙着整理货架上的商品,以避免这位老太太去麻烦他们。其中一位年轻的男店员看到了她,立刻自动地向她打招呼,很有礼貌地问她,是否有需要他服务的地方。这位老太太对他说,她只是进来躲雨罢了,并不打算买任何东西。这位年轻人安慰她说,即使如此,她仍然很受欢

迎。他并且主动和她聊天，以显示他确实欢迎她。当她离去时，这名年轻人还送她到街上，替她把伞撑开。这位老太太向这名年轻人要了一张名片，然后径自走开了。

后来，这位年轻人完全忘了这件事情。但是，有一天，他突然被公司老板召到办公室去，老板向他出示一封信，是位老太太写来的。这位老太太要求这家百货公司派一名销售员前往苏格兰，代表该公司接下装潢一所豪华住宅的工作。



你能启发你的下级大事业从小事做起，从一点一滴做起的主观意识吗？你能培养他们（包括你自己）这种“于一滴水中见太阳”的意志品质吗？

故事中的小店员、小事，使人联想到一些商业部门的一些大炒作、大行动、大举措，轰轰烈烈之后不知有多大的效果。有些单位甚至因此而遭到消费者的投诉，其结果不正是“大贞凶”吗？

### 处世箴言

只顾自己囤积财富而不注意帮助别人，这样的人即使想有所作为，其前景也不大光明。





## 第四卦 蒙卦

### ——困境中启蒙的处世智慧

蒙：亨。匪我求童蒙，童蒙求我；初筮告，再三渎，渎则不告。利贞。

蒙卦象征启蒙：亨通。不是我有求于幼童，而是幼童有求于我，第一次向我请教，我有问必答，如果一而再、再而三地没有礼貌地乱问，则不予回答。利于守正道。

蒙卦由艮(山)和坎卦(水)重合而成，名山水蒙。

蒙的本义是蒙盖、包裹的意思，这里指蒙昧和幼稚，也有启蒙的意思。

从卦形上看，像是水要流动，又受到山的阻隔和限制(艮卦为山，为止)。又好比有人在山中迷路时不知所措的样子，此时如果没有人指引和帮助，就会陷入饥渴的困惑之中。

它给我们的认识是对于人要注重培养和教育。

### 动之以情，晓之以理

初六，发蒙，利用刑人，用说桎梏，以往，吝。

启蒙教育应利用典型的事例，避免走上邪路，而急于求成必将出现悔之莫及的结果。

我们处世要以人为主体的，要以法为主体的，要经常向身边的人进行法律常识的教育，把我们认识的人都置于国家

法律的自我保护和自我监督之中,这样,不但形成了良好的社会环境,也会使自身人群中的威信得到提升和巩固。

法律的作用仍然是有限的,因为绝大多数人,绝大多数情形都在合法的范围内活动,动用法律的机会很少,可能只



占百分之一、二,动用规章制度的情形也不可能是全部,而大部分情形,还得靠常规的启蒙、启示、教育等方法去处理。

我们可以举一个简单的例子。假如一个年薪 200 万美元的人得了肺炎,那他就必须去找医生诊治。而事实是这个医生年薪只有 20 万美元。这样问题就出来了:一个年薪 200 万的人凭什么要听一个年薪 20 万的医生摆布呢?答案很简单:术业有专攻,在肺炎方面医生懂得比谁都多。他能治好你的病,你就得听他的。

营销人员挣得多无可厚非,他们只是在凭劳动挣钱而已。但是个人前途与命运离不开公司大局与上层领导,公司衰落了,也就毫无个人成就而言。

作为管理人员,应该努力设法和下属们和睦相处。处理好这个关系,对双方都意义重大。

这就说明,法制教育以外的教育其实更为重要,因为,许多问题必须靠举例子去启发、去沟通,去达到一致的认识。





## 处世箴言

用树立典型的办法来进行启蒙教育,是为了确立正确的法度,以便遵循。

# 易经的处世智慧

### 循循善诱,慧眼识人

**九二,包蒙,吉;纳妇,吉;子克家。**

为蒙昧者所包围,吉祥。娶妻,吉祥。儿孙辈已经能够胜任家务事。由于渴望接受教育,上进心很强,所以连孩子们都已经能够治家了。

我们对后进者的教育工作要想做到家,要想让他们成为有用的人,首先还得以极大的包容心态去教育他们,循循善诱地去引导他们,刚与柔相济,方能奏效,否则,生硬地说教,毫无包容地呵斥,都只能适得其反,把事态弄糟,甚至会使自己下不了台。凡是有宽容心的人,即使一时脾气大了点,方法粗暴了点,身边的人都能心服口服地甘愿接受。可见,“包蒙”——以包容大度为本怀的教育方式,对一个用人者来说是多么的不可忽视。

拿破仑·希尔曾经说过:当智慧的黎明将其翅膀张开,笼罩住进步的东方地平线,无知和迷信的最后的脚印留在时间的沙滩上时,在人类的犯罪与错误记录簿上,将要记载着:人类最悲哀的罪恶就是“不能容忍”。

最严重的“不能容忍”,系从种族与宗教观念上的歧异而产生的,这也是儿童时代早期训练所造成的结果。哦,人类命运的主人,我们要到什么时候才能了解我们愚蠢的一面。只不过是对于一些教条、教义及其他肤浅事物上的歧



见，我们竟然企图彼此互相毁灭？

我们在这个地球上的时间，只不过是稍纵即逝的一段。

我们就如同一根蜡烛，被点燃之后，发光一段时间，然后就熄灭了。在如此短暂的世俗生活中，我们为什么不能好好把握，当那种被称作“死亡”的大

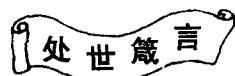


篷车停止前进，并宣布这项旅程即将结束时，我们立即收起我们的帐篷，像沙漠中的阿拉伯人一样，既不恐惧，也不发抖，默默跟随这辆大篷车走入未可知的黑暗世界！

我希望，当我们穿过大门，进入那另一个世界时，我在那儿再也看不到犹太人或异教徒、天主教徒或基督教徒、德国人或英国人、法国人或俄国人、黑人或白人、红人或黑人。

我希望，我在那儿只能找到人类的灵魂，兄弟姐妹，没有种族、教派或肤色的差别，因为我希望解除“偏执”的困扰，使我能够躺下来，长时间的休息，不受争斗、无知、迷信及世俗生活中普遍存在的混乱、悲哀及误会所打扰。

我想，当你读过这番话后，你的心灵一定会拓宽许多，脾气也会小了许多，对人们的微笑也会自然而然地多了许多，你的信心同样会随之提高许多。但愿每一个人都能有如此的“包蒙”胸襟。



由于渴望接受教育，上进心很强，所以连孩子们都已



经能够治家了。这是因为刚柔相济,孩子们受到了很好的启蒙教育的结果。



## 易经的处世智慧



〇  
三  
二

### 放下偏见,亲疏不二

#### 六四,困蒙,吝。

人处于困难的境地,不利于接受启蒙教育,因而孤陋寡闻,结果是不好的。被偏见的蒙昧所困惑,必然造成遗憾。

对待与自己意见相左的人,同样要一视同仁,不要因个人的偏见而偏信,因偏信而偏用,这样,会使他们产生逆反心理,不仅仅是疏远了你,关键的是使周围的人心远离了。要把握好这种亲疏不二的平衡,最好的诀窍就是用统一的价值观去善待每一位身边的人,用统一的评判标准去评价人。而不能让他们老觉得你在用双重的标准要求他们,这样,他们也会用一种另类的标准来评价你。

爱默生说过:“一个人本身有什么价值,人们就会对他作相同的评价。他所有的一切皆表现在他的脸上、他的姿态上、他的命运上,除了他自己之外,任何人都可以看得一清二楚。……如果你不愿别人对你产生某种看法,你绝对不能做出会令人对你产生这种看法的行为。一个人固然可以跑到沙漠中装疯卖傻,而不会被别人看到,但沙漠中的每一粒沙子都是最好的证人。”

爱默生在前面这段文字中所提及的法则,就是“黄金定律”用来作为基础的法则。当他提笔写出下面这段文字时,他脑中所想的也是同一种法则:“违反真理,不仅是骗子的一种自杀行为,更是对人类社会健康的一项损害。谎



言虽然可能为你带来眼前的重大利益,但却会带来最后的毁灭;坦诚则是最好的策略,因为坦诚会引来对方的坦诚,使各方面处于平等地位,产生友谊。信任别人,他们将会真诚地对待你;把他们当作伟人看待,他们将会表现自己像是伟大人物,但他们会认为你更伟大。”

### 处世箴言

人处于困难的境地,不利于接受启蒙教育,是因为疏远有真才实学的老师。

### 先扬后抑的“击蒙”

**上九,击蒙,不利为寇,利御寇。**

启蒙教育要及早实行,要针对蒙童的缺点,先发治人。不要等到蒙童的问题彻底暴露再去教育,而要防患于未然,事先进行启蒙教育。

对别人的教育和批评,方法是多种多样的,前文中讲到的“发蒙”、“包蒙”、“童蒙”,都是比较典型的方法,而“击蒙”的区别则是指批评的力度上大一点,方法属刚性,或以刚制刚,或以刚制柔。但在实际运用上还得灵活掌握,要始终注意保持一个度。

批评也是一门艺术,许多人之所以没有好的人缘关系,并非他本人没有能力,而是不善于运用批评这种技巧。部下免不了犯各种大大小小的错误。因此,作为领导,对他们提出批评是常有的事。但是,一提起批评这个词,许多人会不寒而栗,因为他们的接受的都是粗暴地训斥,唬着脸,把他们损得一钱不值,以至为人处世总是谨小慎微,不敢



## 易经的处世智慧



承担责任。这种习惯会让人丧失积极主动的创造精神。这样的批评无助于改进,反而适得其反。要知道,批评的最终目的不是要把对方压垮,而是为了帮助他成长;不是去伤害他的感情,而是要帮助他把事情做得更好。

这种批评有助于使对方认识到你不是在攻击他的自我,不是批评他这个人,而是批评对方的某项工作或某件事情。把你的批评指向他的活动,就无损于他的整个自我形象,这样就使批评建立在友好的气氛中,使对方感到无拘无束,欣然接受批评。用这种方法,你在指出他人错误的同时实际上夸奖了他,使他得以重新树立自我形象,因为你的意思给他的感觉是“领导的话说明我这个人还是不错的。”这样,你就让他知道,你是信任他的,并期望他做得更好,这本身对于他不辜负你的信任和期望就是一种强有力的激励。

如果对方需要忠告批评,要从赞扬其优点开始。这种方式就好像外科医生手术前用麻醉药一样,病人虽然有不舒服的感觉,但麻醉药却能消除苦痛。

### 处世箴言

启蒙教育要及早实行,要针对蒙童的缺点,先发治人,因为只有这样,才能使老师和蒙童互相配合,才能达到治病救人、上下一心的目的。



## 第五卦 需卦

### ——厚积薄发的处世智慧

**需：有孚，光亨，贞吉，利涉大川。**

象征等待，具有诚实守信的品德，光明正大，做事才会亨通顺利，占问的结果是吉祥的，出外远行，渡过宽阔的河流会很顺利。

需卦由坎卦(水)和乾卦(天)重合而成，名水天需。

需是需要饮食供给、需要启蒙的意思。阳光(乾)和雨露(坎)是万物生长的第一需要，万物生长靠太阳，雨露滋润禾苗壮。

诏示我们在等待的时候积蓄力量。

### 伺机而动，平稳过渡

**初九，需于郊，利用恒，无咎。**

在郊外等待，宜于守常，保持恒心，可以没有灾害。

古人求师，徒弟找师父千辛万苦，而师父找徒弟也是万苦千辛。达摩祖师面壁九年，就是等待理想的传人。南岳怀让禅师感到传灯的时候到了，就到处查访，查访到马祖道一禅师。

理想的状态总是在“众里寻他千百度”中。确实很多人心目中的理想总是姗姗来迟。所以，一定要耐心地等待。

英特尔公司的首席执行官现身说法，他说：“我 1987







## 易经的处世智慧

年做首席执行官时,我就对《纽约时报》的记者说,我只做5年的首席执行官。但当时没有人相信我,而事实上别人不相信我是对的。再过一些日子,英特尔公司已有30年历史了,在这30年历史中英特尔一共有三任首席执行官,而我的任期比他们的平均任期都要长。20世纪90年代我花很多时间在寻找培养接替我的人,贝瑞特博士在六七年以前接触了公司的管理工作,一年以前他已是总裁。英特尔雄心勃勃,有很大的扩张性,如果我要等英特尔公司成为一个特别的、不同一般的大明星的地步,那么我可能要等到120岁。”

“我做英特尔的首席行政官已有11年,相当于公司创建时间的三分之一还多,其中很多时间用在为贝瑞特接替我做首席行政官的准备上。我认为任何管理者的部分关键工作是为继任者铺路,我相信为继任者铺路的最好方式是平稳过渡,既当铺路者,又能对其继任者起推动作用。”

### 处世箴言

在郊外等待,表明不能冒险轻率前行;长久耐心地等候时机,不会有什么祸患,表明没有偏离正道,没有偏离天地恒常之理。

期之以事,而观其信

九三,需于泥,致寇至。

在泥淖中等待,招致匪寇的到来。

当然,这种耐心是双向的,建立良好的人际关系需要有足够的耐心,尽可能等待一些可塑性的成长空间。同时,



如果经受不住时间的考验,那后悔的将不是别人,而是自己了。

以知其意志、应变、知识、勇敢、性格、廉德、信用,而决不可凭感情和印象用人。诸葛亮的“知人”方法对于我们人际交往是有很大帮助的。其方法为:“问之以是非,而观其志。”就是要亲自与下属讨论对各类事物是非对错的看法,来观察他们的立场、观点、信仰、志向是否明确坚定。

“穷之以辞辩,而观其变。”就是要求我们在人际交往中对某些现实问题的处理意见进行不断地辩论,且提出质疑,以此来考察他们的智慧与应变能力。

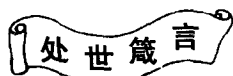
“咨之以计谋,而观其识。”就是要求我们不断地向自己需要了解的人提出咨询,请他们对一些重大问题提出谋略和决策方案,以考察他们是否有能力和见识。

“告之以祸难,而观其勇。”即告诉他们可能面临的灾祸和困难,来识别他们是否能临难而出,勇往争先,义无反顾。

“醉之以酒,而观其性。”就是与朋友同宴时可以劝他饮酒,以观察他是否贪杯、酒后能否自制以及表露出来的本来面目如何、是否表里如一?等等。

“临之以利,而观其廉。”就是把朋友放在有利可图或者可以得到非份利益的环境里,看他是廉洁奉公、以人民利益为重,还是贪图私利或者只顾小我的利益,见利忘义。

“期之以事,而观其信。”就是委托朋友独立自主地完成某项工作,看他是克尽职责、克服困难,想办法去把事情办好,还是欺上瞒下、应付了事,来考察他是否忠于职守、恪守信用。



在泥淖中等待,说明灾祸还在外面,尚未殃及本身;自







已招引来强盗,说明要处处谨慎小心才能避开危险。



## 彼此妥协,才会共享胜利

### 六四,需于血,出自穴。

在血泊中等待,不小心陷进深穴,用尽全力才逃脱出来。

在人际交往中不但需要足够的耐心,同时还需要做出某些让步甚至付出牺牲。要想得到理想的人缘,不付出一定代价是不行的,不栽树,只想伸手摘桃子的事是没有的。

圣雄甘地通过不抵抗主义取得了胜利,婚姻从来就是妥协的产物,而妥协本身有时候就是对于对方的蔑视,更是合作的必经之路。妥协,当然是有理由的。

#### 1. 圣雄甘地胜利了

在上一个世纪,印度的国父莫汉达斯·卡拉姆昌德·甘地奉行“勿以暴抗暴”的不抵抗主义,最终获得了胜利。在亚穆纳河之滨,印度人民为怀念他建造了一座纪念碑。纪念碑是用黑色砖头修建的普通平台式建筑物,上面用英文和印地文铭刻着他的教诲:“我希望印度自由强盛,敢于牺牲自己,勇于创造一个美好的世界。每个人应当为自己的家庭牺牲,每个家庭应当为自己的县牺牲,每个县应当为自己的省牺牲,每个省应当为自己的国家牺牲,每个国家应当为全人类牺牲。我期望‘天国’降临尘世。”虽然时至今日,甘地的教诲并未完全变成现实,但在人们日常生活的种种论辩中,不抵抗主义可以大派用场。

其实何止于甘地。这个世界上的所有胜利,有哪一个





不是经由妥协而取得的？

## 2. 连婚姻都是妥协的产物

可以说，婚姻一开始就是一种妥协的产物——男女之间想象中的“王子”、“公主”与现实中的恋爱对象总有一定的差距，面对“固执己见”的姑娘、小伙子们，介绍人总要开导他们放宽条件，说什么：“这位先生各方面条件都达标了，就是身高差了2厘米，不过他今年才20岁，还可以往上”；或者说什么：“别总是看人家姑娘的缺点，结了婚有了感情，什么黑呀白呀，看惯了越完美呢。”而这么一说，双方一般来说也就“凑合”了。而婚前就有一种妥协感的夫妻，由于在婚姻生活中仍然不忘妥协原则，一般来说并不比那些曾爱得死去活来的夫妻生活得差。

人际交往也是一样，懂得彼此妥协，才会共享胜利。

### 处世箴言

在血泊中等待，表明此时必须沉着冷静，顺应时势，听天由命，以等待转机。

## 成人之美，亲近有加

**九五，需于酒食，贞吉。**

等待酒食美味，守持中正，吉祥。

在社交场合中一般有这样一条约定俗成的游戏规则：你答应与某人合作，或答应接受某人的请求时，也会欣然接受对方的宴请，否则，你是不能轻易入席的。“无功不受禄”，不为人办事，不答复人家的请求，是不能轻易端人家的酒杯的。也就是说，端起酒杯就是一种承诺和允可。



当然,这只是一种比喻而已,现实中并非事事都如此。意思是说,能成人之美时,当慨然而为之。

你的助手要另谋高就,对于你来讲,当然不大愿意。但人往高处走,是十分正常的事。如果那个位置对于你的助手来说,确是个较好的机会,你又何必太自私,“阻人向上”?

或者,你会想,助手可能是对自己不满,所以要跳槽。这个想法未免“小人”一点,若你自问没有亏待他,不必多心,更不必向助手求证,大家开开心心地结束宾主之情,不是更好吗?

你的这种做法,往往使你的其他下属不会再感到有任何压力,会更加忠心地工作,因为他们相信你是成人之美的。成人之美的人往往是受别人钦佩的。

可是,别忽略了另一部分人,他们就是其他最基层的工作人员。方便的时候为他们提供间接的帮助,对你只是举手之劳,却会使他们终生难忘。比如回家路上看到你的一位员工在等公共汽车,你又没事,何不让司机停下车来,送他(她)一程,他(她)会把这件事牢牢记在心底,并会告诉其他人,说领导是个好人。你应该让每一位员工都觉得你离他们很近,伸手就能触到;又应让你的员工觉得你很远,你是他们的领导,惟有距离才能产生美。他们会认为你是可以信任的,大家共同的朋友,总比别人的朋友要亲近一些吧!

### 处世箴言

准备好酒食招待客人,占问的结果是吉祥的。说明此时处于中位,完美无缺。



## 易经的处世智慧





## 第六卦 讼卦

### ——谋虑，慎争戒讼的处世智慧

**讼：有孚，窒惕，中吉，终凶。利见大人，不利涉大川。**

象征打官司。这是因为诚实守信的德行被阻塞，心中畏惧有所戒备引起，坚守正道居中不偏会有吉祥；坚持把官司打到底则有凶险，如有德高望重的大人物出现则会有利，但出外远行、要渡过宽阔的大河则不会顺利。

讼卦由乾卦(天)和坎卦(水)重合而成，名天水讼。

讼是争执，争讼的意思(这里不一定是专指诉讼)。上为干，下为坎，坎为陷，象征天下万物陷入到争执的讼斗宅中。由于物质不丰富，很难满足每个人的需求，加上少数人的贪婪，野蛮抢夺，势必引起多数人的不满。

水是逆向相背而行的，象征着人们由于意见不合而打官司。所以君子在做事前要深谋远虑，从开始就要消除可能引起争端的因素。

### 原子式的合作状态

**六三，食旧德，贞厉，终吉；或从王事，无成。**

享受过去的德业，吃喝不愁，坚守正道，处处小心防备危险，终久会获得吉祥；如果辅佐君王建功立业，成功后不归功于自己。

“不食旧德”，告诉我们，社会在永远都在创新，只有创



## 易经的处世智慧



〇  
四  
二



新才能使生命有活力，有凝聚力，才能更好地发挥我们的潜力。

美国尼葛洛庞帝从小就醉心于艺术和数学，在大学时代，原奉主修建筑的他，后因进入研究所从事计算机辅助设计的研究，而一头栽进了计算机科学领域而无法自拔。因此，尼葛洛庞帝对真正有创造性人才的特点掌握了如指掌。他指挥着一帮天才“疯子”有力地创造着未来的梦想。

“从我们实验室出来的人，没有出现过一个富翁。与比尔·盖茨相比，我们连其财富的百分之一都没有。但我们当中很多的人享有实验室的工资，同时也为外面的企业做顾问。每年也有 25% 的人员流动，现在是 10%，两年以后，我们将计划进行一次大规模的招聘。”

这些人才一旦符合条件被招进实验室，尼葛洛庞帝就不再管他们，“我们对这些人从不管理，他们想干什么就干什么，我们也不给他们任何压力，不仅不管这些人是否在家上班还是在实验室里上班，（我们这些人在工作状态上是比特加原子式的——尼葛洛庞帝语）甚至不管他们一年到头出不出成果，也没有任何业绩考评。但是这些人常常不呆在家里，他们却更有兴趣到我们的实验室大楼来工作，因为那里有很多有趣的人。当初我们建实验室时是靠人才吸引人才，还让人才吸引了资金。现在也是如此。”

# 处世箴言

安享着祖上遗留下来的家业，说明只要顺从上级，才可以获得吉祥的结果。

## 坚守正道，以不变应万变

九四，不克讼，复即命，渝，安贞吉。

争讼失败，返回后也就认从了正理，改变了初衷，安心于守正，获得吉祥。说明坚守正道，安分守己就没有什么损失了。

上文讲到的不“食旧德”，是指旧的体制，旧的管理模式和理念。而本爻中的“复即命”，则是另一层意思，是说人马换了，体制改革了，管理模式和理念有创新了，但是，有一种东西不能改变它，这即指传统的道德，纯正的处世之道。因为每一个民族都有自己民族的文化传统，每一个国家都有自己的传统特色，传统是民族的根，特色是国家的魂，一个始终将自己和自己的事业或所领导的事业，完全置于大时代的宽带之上，置于国家和民族根本利益之中的领导人，一定要始终保持不忘本，不变色。只有这样，才能





## 易经的处世智慧



### 〇 四 四

在时代的大竞争、人才大较量中,以不变应万变,立于不败之地。

松下幸之助是一个自主的、坦诚的、直率的人,因此他也希望自己的员工同样有自主性,同样坦诚、直率,从而在公司形成一种自由豁达的风气。在松下的倡导下,松下公司形成了自主自由的传统。

松下公司的传统是包括多方面的,首先是不惟命是从。当然,这是相对的,因为松下公司对自己员工必须遵守公司经营理念的要求,近乎苛刻。在这一点上,松下先生是丝毫不让步。但在此基础上,每一个员工都可以自由发挥自己的判断力、作出反应,而不是采取消极的、但求无过的态度。松下说:“员工不应该因为上级命令了,或希望大家如何做,就盲目附和,惟命是从。”松下认为,下属或员工如果是这样做了,就会使公司的经营失去弹性。

尽管松下要求部属如实坦白地报告外界对公司的不满,尽管这些事情听起来是让经营者伤心的,但松下还是如此要求。据说,有一个员工被批发商狠狠骂了一顿,说松下电器的质量不过关:“不如去开烤白薯店,别再制造电器了。”员工如实地向松下报告了。随后,松下就亲自拜访了这位批发商,表示歉意。批发商因为一时的怒气而发了一通牢骚,不想引得社长亲自拜访,非常不好意思。自此以后,松下公司与这家批发商的关系密切多了。

松下不限制员工越级提意见或提建议。他认为,那种逐级申诉的成规是不必遵行的,即使普通员工,也可以向他直接反映问题,表明主张。由此,他提醒那些居于领导地位的管理者,要有这种心理准备,应有欢迎的姿态和支持的行动。

无论何种自由举措,全都是为了公司的发展,说到底也是为了员工和社会的福祉。松下认为,公司既然是大家



的经营体,就应该由大家来维护,只有毫不保留地建议,才能获得人和,充分的、来自不同的方面的提案,这正是事业发展的途径。

### 处世箴言

打官司失利后,回过头仔细反思,觉得“和为贵”,还是息事宁人为好,于是改变了主意,撤回诉状,退出争端不打官司了,说明坚守正道,安分守己就没有什么损失了。

## 纷争使事理更明晰

### 九五,讼,元吉。

官司得到了公正的判决,开始获得吉祥。

争执和纷争并非全是坏事,有时,争执的各方都是为了一个共同的愿望,一个共同的目标,这样的争执,只能使目标更清晰,实践目标的方案更完善,意见更趋统一。这里的前提当然是:争执的双方原本就有了一个明确的目标,而且又是那么的一致。

你的第一步,是决定你生命中的首要目标是什么。第二步就是把这项目标写成一份清晰、简洁的声明。接着,再写一篇声明,叙述你打算用什么计划来达到你的目标。

接下来的一步,也是最后一步,就是和某人或某些人结成联盟,他们将和你合作,执行这些计划,把你的“明确的首要目标”变成现实。

这项友好联盟的目的是采用“智囊团”的法则,以支持你的计划。联盟的组成分子应该是你本人,以及那些在内心中对你拥有最高及最佳利益的人。如果你是一位已经结





## 易经的处世智慧



〇四六

过婚的男士,你的妻子应该是这个联盟中的一分子,但是你们之间应存在着一种信任与同情的状态。此一联盟的其他成员可以包括你的母亲、父亲、兄弟姊妹,或是其他的好朋友。

如果你是一位单身汉,你的女朋友应该成为此一联盟的一分子。这并不是开玩笑——你现在正在研究人类思想中最为有力的一项法则,要想使你获得最佳利益,你必须认真而且诚挚地遵行本章中所提出的规则,即使你也许尚不能确定这些规则将引导你走向何处,你也必须奉行不渝。

和你一起组成友好联盟,且希望帮助你创造出“智囊团”思想的这些人,应和你一起,在你“明确的首要目标”的声明纸上签字。你联盟中的每位成员一定要充分了解你组成此一联盟的目的。还有,每位成员一定要由衷地配合这项目的,同时要充分赞同你的做法。你联盟中的每位成员必须拥有一份你“明确的首要目标”声明的副本。不过,我必须明确地告诉你:必须要由你自己达到你首要目标的目的。



这个世界到处都有“疑神疑鬼”的人存在,让这些意志不坚定的人嘲笑你以及你的野心,对你并无好处。记住:你所需要的是友善的鼓励和帮助,而不是嘲笑与怀疑。

接下来要说的,是一项最重要的基本规则,你一定要遵守。和你的友好联盟中的一

分子,或是全体成员商量好,要他或他们以最肯定及最明确的话向你说出:“我们知道,你一定可以实现你的这项目标。”这种明确的证言或声明,应该每天至少向你提出一次,如果可能的话,次数越多越好。

你必须持之以恒地奉行这些步骤,并要充分相信,它们必将引导你到达你所希望的目的地。

如果只把这些计划执行几天或几个星期,那是不行的。你必须奉行上面的这些步骤,一直到实现你的明确的首要目标为止,不管需要多少时间,也绝不能半途而废。

### 处世箴言

官司得到公正的判决,开始获得吉祥。表明此时居于正中地位,得到了大人物的公正的判处。

### 坦言消解芥蒂

上九,或锡之鞶带,终朝三褫之。

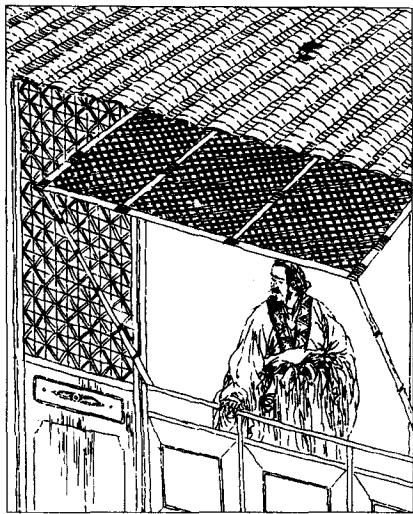
或许能够得到赏赐的显贵服饰,但在一次的朝见中就多次被剥夺。

有人总误认为在争讼中取胜是英雄的象征,可以得意忘形。其实,争讼失败的一方固然感到冤屈和沮丧,但争讼胜利的一方同时也不是滋味。俗话说:“赢了官司输了钱”,“打官司是打气受”。可见争执毕竟不是好事,能避免的应当尽量避免,能化解的应当尽量化解。

你肯定会遇到你的领导对你发脾气的时候,如果这个脾气发得对,你就必须承认错误并且作出该如何去改正或提高的承诺,而不是对你的错误进行辩护。我们在电视片



## 易经的处世智慧



上也会经常看到这样的情形,当一个职员犯了错误而又想辩护,领导则会毫不客气地说道:“我不希望听你解释。”因为这时领导最希望看到的是你能弥补过失,把公司所损失的利益追回来。如果他的脾气发得不当,你可以给他指出并且向他把事情解释清楚,告知他不应当对着你发脾气。

而且,你这样与他达成谅解后还可以为他提供一些解决问题的建议。

在社会中与人相处既需要技巧也需要有艺术性。技巧通过学习可以得到,但艺术性则是一种长期的素质,是作为一名学者、一名教练、一名领袖、一名核心人物或一名举足轻重的权威人士要具有优良的素质。有一些领导比其他人要好一些,他们有很多优点,但所有的领导都有缺点。而在现实中,往往会因为这些缺点而导致上下级之间的争执,如果这种争执发展下去,将会直接冲击企业或单位的利益。这时,只要某一方,当然最关键的是领导方主动承担责任,主动与对方交换意见,自然会息弭纷争,消解芥蒂,这自然是十分有利的结果。

### 处世箴言

得到赏赐的显贵服饰,但在一次的朝见中就多次被剥夺。这说明因为打官司获胜而得到赏赐,没有什么可以值得尊敬的。



## 第七卦 师卦

### ——息弭芥蒂,包容的处世智慧

**师:贞,丈人吉,无咎。**

象征兵众:坚守正道,德高望重富有经验的长者统帅军队可以得到吉祥,不会有什么灾祸。

师卦由坤卦(地)和坎卦(水)重合而成,名地水师。

师是众、军队,意思是兴师动众。

小的争讼引起大的纷争,乃至战争,众多的柔弱者也会团结起来为保护自身的利益而战斗。这时,有勇敢刚强者(卦中第二爻是惟一的阳爻)振臂一呼,于是群起而攻之,平息了争讼。

说明君子要像地中藏水一样容纳天下百姓,养育众人,这样就会有众多的士兵可用。

### 名声越大,越要小心

**九二,在师中,吉,无咎,王三锡命。**

在军中任统帅,持中不偏可得吉祥,不会有什么灾祸;君王多次进行奖励,并被委以重任。

有抱负、有才能的人都会垂涎这个“在师中”举足轻重的职权,但并非每个人轻而易举就能干好,就能得到上司的“锡命”(赏赐)。因为人才越出名,职权越大,就越要小心!



## 易经的处世智慧



〇  
五  
〇



职权意味着权力，而权力意味着腐败。利己主义会因职权而膨胀，而不称职的管理人员却不知足地追求职权。他们要权，为的是可以更多地开销费用，更多地网罗亲信，更多地旅行出差。他们到处攫取权力以便为所欲为。但是这样的权力是不存在的，也是绝不会有的，除非

你是个体经营者。

职权的行使是一件事关信任的事务。在充满不信任的组织内，权力问题总是显得相当突出。

人们为权力而勾心斗角，为失去权力而悲叹哀鸣。在这类组织内，管理人员相信，在人们眼里额外的职权意味着额外的荣誉，将提高他们在其他人眼里的身价，给他们一种高于他人的权力。在这样的组织里，追求和获得权力是一种自私自利的行为，目的在于个人的满足，而不是为了整个公司及其全体员工的最大利益。

优秀的管理者则是小心谨慎地运用其职权。他寻求的仅仅是足以使自己有效履行职责的那部分职权，以便完成公司要求他作出的贡献。优秀经理并不将这份职权视为“高于他人的权力”，而更多地看作是实现本组织目标需要的决策权。如果他感到自己缺少完成所担任的工作需要的职权，他会说服上司授予他更多的权力。

〇  
五  
〇

处世箴言

在军中任统帅，持中不偏可得吉祥，不会有什么灾祸。

表明承受天命，因此得到君王的宠幸；君王多次进行奖励，说明怀有治国平天下使万邦悦服的宏大志向。

## 是不是惟有自己最可靠

### 六三，师或舆尸，凶。

不时有士兵从战场上运送战死者的尸体回来，太不利了。

“军纪”制订好了，“在师中”的人选也确定了，但仍然不是高枕无忧的时候。此时，成功和失败的比例或许一比一。尽管规章制度很严密，负责贯彻、落实的人选也完全能够胜任，各方面准备工作也做得非常好。但竞争是激烈和残酷的，市场是变化莫测的，加上各种其他不确定因素，所以，失败也是常常发生的事。

普尔曼在与伍德拉夫合开一家公司之前，是被美国钢铁大王卡内基拉拢过来的，一次他气喘嘘嘘地跑来向卡内基报告不知他从哪里打听到的情报：“联合太平洋铁路快破产了，就是艾姆兹的那家。”

这个突如其来的消息，令卡内基半信半疑：“怎么可能？这是真的吗？”普尔曼非常自信地说：“他现在需 60 万元急用，去华尔街不太方便，只有等待卡内基先





# 易经的处世智慧



〇  
五  
二



生您去伸手援助他。”

普尔曼的话让卡内基为之一震，他犹豫片刻，决定冒一次险。他开始特别讨厌这种投机性的投资，此后，他认为投机属于“寄生虫行为”。

卡内基把普尔曼带来的情报，首先报告给了宾夕法尼亚铁路的汤姆逊，而汤姆逊又

告诉了斯考特。最后联合太平洋铁路 300 万元股份加上 60 万元的贷款，以担保的方式给它，由卡内基、汤姆逊、斯考特三人负责。

“这样一来，联合太平洋铁路终将落在我们的手里！”汤姆逊紧握拳头兴高采烈地说。

这个内部秘密，后来不知是谁泄露到华尔街，一时舆论大哗。

“可能要出事！斯考特的言行不可信！”卡内基等人担保的股票开始被他们调查。斯考特趁联合太平洋铁路的股票在华尔街突然暴涨的当天晚上，卖掉了他手中所持的股票。

汤姆逊知道斯考特卖掉了股份以后，强烈抨击他违反约定，并涉嫌侵占，严重渎职。为此，撤销了他在联合太平洋铁路的职位，已经赚了一大笔的斯考特反而并不着急，既然有钱还在乎什么职位呢？

从这件事中，卡内基发现，世上惟有自己最可靠。这是教训！



## 处世箴言

不能知己知彼，在敌强我弱的情况下，不自量力发动进攻，结果战败，没有任何功绩可言了。

## 摧枯拉朽，扭转败势

## 六四，师左次，无咎。

军队暂时撤退，避免损失。

失败并不可怕，只要及时予以纠正，找出失败的主要原因，然后重新建立新的体系，仍然是可以挽救败局的，乃至变失败为胜利的。

1945年，亨利·福特的长孙接管了福特汽车公司的全部行政经营权。

而此时面对他的是每月亏损 900 万美元的垂死挣扎的“福特”。令人难以相信的是如此之大的公司竟然没有一个像样的账簿。甚至连死去很久的员工还列在工资分配单上，更谈不上什么预算和决算。这位新上任的“福特二世”敏锐地感觉到，公司存在着严重的资产流失问题。而在用人制度上所表现的任人惟亲，是造成人才使用不合理的关健。在近 500 名高级职员中，竟找不到一个受过高等教育的人。因此，要挽救福特汽车公司，就要进行一次彻底的改革。而要完成这一改革，关键是要找一个具有全面管理经验的人。“福特二世”以诚意感动了原任通用汽车公司的副总经理欧内斯特·布里奇。他又任用了包括后来担任美国国防部长的罗伯特·麦克纳马拉，以及世界银行行长的查尔斯·桑顿等 10 个人。





1946年中期,福特二世就开始进行大刀阔斧的用人制度改革,当年就使公司转亏为盈。以后利润逐年上升。到了1950年,利润就已高达2.5815亿美元。

## 处世箴言

观察了当前形势后,暂时后退以避敌精锐,免遭更大损失。

## 零距离直面缺陷

六五,田有禽,利执言,无咎。长子帅师,弟子舆尸,贞凶。

田园中有兽,宜于捕捉,不会有危险。刚毅、中正的长者可以统率军队,而无德无才的小人只能载尸败归。守持中正可以防止凶险。

本爻的象辞说:“弟子舆尸”(弟子抬尸而回),“使不当也。”是用人不当的缘故啊!。虽然是“长子”亲自帅师出征,虽然作战中有所擒获,但仍然造成己方的重大伤亡,而这种过错不是别的,正是用人不当造成的。

前文讲到人选问题,似乎没有可追究的地方。即使这位“在师中”的关键人物是合适的,但如果这位关键人物用错了人,仍然会造成不可弥补的损失。这里的“长子”是指那位“在师中”执掌大印的权威人物,因为长子在兄弟排行中是具有权威的。

从经文涵义中不难推断出,这种后果,是由于原有的规章制度对“长子”的权利范围规定不明确,或者不合理。可见要追究原因还得从头检讨“军纪”条文的科学性和实

践性。

某柴油机分厂连续发生多起推杆装配质量问题,出现了一些质量事故。针对这些事故的发生,分厂领导敢于正视存在的质量问题,勇于承担责任,对缺陷不妥协。从分厂厂长开始到负有责任的各级人员都进行了相应的处罚,张榜公布以警示全厂职工引以为戒,并以此作为反面教材,进一步开展零缺陷、零距离管理活动,为工厂的零缺陷管理提供了一个宝贵的案例。



面对发生的质量事故,柴油机分厂领导层对缺陷不妥协,严格按照处理质量问题三不放过原则,成立以分厂厂长为首的质量事故处理小组,开展了详细的现场调查、研讨和实物分析,进而找出了事故的原因,并采取了相应的对策。

他们对全体员工进行了质量管理意识教育,使员工真正树立起零缺陷的管理理念。并以巨大的魄力采取措施,对现有的 400 余个滚轮衬套全部做报废处理,用事实来教育员工,让员工从这件事上真正地体会到第一次就把事情做对是最省钱的。以这一次的损失换取以后的不再损失!

重新按照图纸要求生产与其相符合的滚轮衬套;对难以统一掌握的打磨、除毛刺、倒钝的技术规定,采取预防措施,采取用技艺评定的方法,制作工件打磨和检查的样件,以此来增强实物评定和检查依据;而且为了对整个过程进



# 易经的处世智慧



〇五六

行有效的控制,还采取了需要进行质量评定后方可进行生产等一系列措施,设立专检岗位,实行专检、全检和质量卡死制度,加强生产过程中的实物质量控制,实行“三定”制度,即定人、定设备、定工艺,若有变动,则需要进行相应的质量评定。

## 处世箴言

表明居中恃正,行为有法度,必然获胜;“委任无德小人将运送着战死者的尸体,大败而归”,说明用人不当,必招致大败,将自食恶果。

## 独当一面,论功行赏

上六,大君有命,开国承家,小人勿用。

凯旋而归,天子颁布了诏命,分封功臣,或封为诸侯,或封为上卿,或封为大夫,但小人决不可以重用。

至此,又可告一段落,对阶段工作也该认真总结了,对每位高、中、基层主管人员也该论功行赏,论过以惩了。对那种给企业添乱的人要坚决解除他的职务,收回原任的权力。

这里强调的主要是“开国承家”,论功行赏。奖惩、晋升制度一直是企业人才管理中刺激“条件反射”的强化手段,是我们处世的方略。

法国麦当劳公司实行一种快速晋升的制度:一个刚参加工作最为出色的年轻人,可以在 18 个月内当上餐馆经理,可以在 24 个月内当上监督管理员。而且,晋升对每个人是公平合理的,既不作特殊规定,

也不设典型的职业模式。每个人主宰自己的命运,那些适应快、能力强的人能迅速掌握各个阶段的技术,从而更快地得到晋升。这个制度可以避免有人滥竽充数。每个级别的经常性培训,只有有关人员获得一定数量的必要知识,才能顺利通过阶段考试。公平的竞争和优越的机会吸引着大量有文凭的年轻人到此,实现自己的理想。

首先,一个有文凭的年轻人要当4~6个月的实习助理。在此期间,他们以一个普通班组成员的身份投入到公司各个基层工作岗位,如炸土豆条、收款、烤牛排等。在这些一线工作岗位上,实习助理应当学会保持清洁和最佳服务的方法。并依靠他们最直接的实践来积累实现良好管理的经验,为日后的管理实践作准备。

其次,第二个工作岗位则更带有实际负责的性质:二级助理。这时,他们在每天规定的一段时间内负责餐馆工作,与实习助理不同的是,他们要承担一部分管理工作,如订货、计划、排班、统计……他们要在一个小范围内展示他们的管理能力,并在日常实践中摸索经验,协调好他们的小天地。

再次,在进入麦当劳8~14个月后,有文凭的年轻人将成为一级助理,即经理的左膀右臂。与此同时,他们肩负了更多更重的责任,每个人都要在餐馆中独当一面。他们的管理才能日趋完善。

这样,离他们的梦想——晋升为经理,已经不远了。有些人在首次炸土豆条之后不到18个月就将达到最佳阶段。

### 处世箴言

重用小人必然危害并扰乱邦国。在社会交往方面我们择友时自然也要有选择的,远离小人,多结识有德有才的朋友啊。



## 第八卦 比卦

### ——坚守正道，诚信的处世智慧

**比：吉。原筮，元永贞，无咎。不宁方来，后夫凶。**

象征亲密无间，团结互助：吉祥。探本求原，再一次卜筮占问，知道要辅佐有德行的长者，长久不变地坚守正道，不会有祸害。连不安分的诸侯现在也来朝贺，还有少数来得迟的诸侯将有凶险。

比卦由坎卦(水)、坤卦(地)重合而成，名水地比。

比是紧靠、靠近、引申为比附，辅助、竞相亲近、攀比的意思。

战争结束了，众人一致推举那位勇敢善战者登上首领的位置(注意：师卦中第二爻阳爻上升到本卦的第五位，名九五之尊)。首领产生了，众人纷纷前来表示亲近。于是首领作出新的分配规定，鼓励大家公平竞争。

### 合作诚信，团队出击

**初六，有孚比之，无咎。有孚盈缶，终来有它，吉。**

诚实守信，真诚团结，辅佑君王，没有灾祸。诚信装满“酒坛”，远方的人也会前来归附，吉祥。孚，即解。因为禽类孵化期都有一个确定的期限，时间到了必定会孵化出小鸟、小鸡的。所以，孚比喻诚信。

只有上司崇尚诚信，持守诚信，下属才有坚定、明确的



信念。惠普公司的“公司=人才+汽车库”这条公式就是源于公司诚信的理念。

这条公式的内涵相当丰富。首先,休莱特尊重每一个员工,认为每一个员工都是惠普的“人才”。休莱特所坚持的信念是:“不论男女,大家都想找一个富有创造力的好工作,拥有优美的工作环境,这样就会把工作做得更好。”

其次,“惠普公司的传统是处处为员工着想,尊重员工,肯定员工的个人成就。”因为休莱特重视每一个员工,所以惠普公司对每一个员工实行“一经聘用,决不轻易辞退”的办法,这在美国是绝对没有的。

“汽车库”式的方针,反映在惠普公司策略上。他们每年用于新产品开发的费用,相当于销售收入的8—10%。

“汽车库”式的方针,也反映在惠普公司新产品开发时上下团结一心的人际关系上。除了有少量的会议室之外,公司的任何领导人都没有单独的办公室。各部门的全体职员,都在一个大办公室里办公,小单位之间也仅用屏风来隔开。休莱特觉得这样有利于创造上下级之间团结合作的气氛。除此之外,在公司内部,对包括董事长、总经理、部门经理在内的各级领导人,均直呼其名,而不称呼其职务。

### 处世箴言

开始便具有诚信的德行,致使远方来人归附,自然可



获吉祥。



## 易经的处世智慧



〇  
六  
〇

### 行为中和,凝聚合力

**六二,比之自内,贞吉。**

在内部亲密团结,努力辅佐君主,结果是吉祥的。

和睦是中国传统“和”文化中的一方面内容。原全国政协主席李瑞环同志在伦敦英中贸易协会上作了题为《和睦相处,和谐共处》的精彩演讲。他说:

表现在人与自然的关系上,强调“天人和諧”;

表现在人与人的关系上,要求“和睦相处”;

表现在人与社会的关系上,崇尚“和群济众”;

表现在各个国家的关系上,倡导“协和万邦”;

表现在各种文明的关系上,主张“善解融和”;

表现在商场贸易的关系上,信奉“和气生财”。

20世纪30年代英国著名哲学家罗素在他的《中国问题》一书中说:“中国至高无上的伦理品质中的一些东西,现代世界极为需要。这些品质中我认为和气是第一位的。这种品质若能被全世界采纳,地球上肯定会比现在有更多的欢乐和祥和。”

这里所讲的和睦是专指内部的和气(“比之自内”),意思是说,一个企业、一个单位想提高知名度,增强凝聚力、向心力,必须从内部的和睦做起。

1977年,一位《福布斯》杂志记者与一位创办了一家在美国非常成功的零售连锁企业并同时掌管着该企业的CEO一起,亲身经历了一天的工作生活。这位记者在随后撰写的文章中描述道:在排得满满的访问时间表里,这位企业家不停地走



访下属各店铺,并与数百名员工进行了交谈。他倾听他们的困难,赞扬他们取得的成绩,并且向他们提出自己的建议。

这位 CEO 营造了公司内部的凝聚力,而这种凝聚力将会演变成一个企业的传奇。记者写道:这位公司领导对待手下员工就像对待花园中的花草树木,他用精神上的鼓励、职务晋升和优厚的待遇来浇灌他们,适时移植以保证最佳的搭配,必要时还细心除去园内的杂草以利于他们的成长?这篇文章的主角当然就是:山姆·沃尔顿——沃马特百货商店的主席和 CEO。

沃尔顿的眼光无疑是超前的。在他那个年代,雇员往往被看作是需要尽量削减的“成本中心”,而沃尔顿却把他们看成是一种需要培养及管理的资本。今天看来,这似乎已不再是一种革命性的眼光。为了在当今市场上争得一席之地,高级经理已经知道他们必须吸引并留住最好的人才。但是他们的做法却凸现了一个在很多公司中都突出存在的局限性:这些公司的管理系统仅仅专注于如何有效地利用这些资本,而不是员工。在实际工作中,公司的评估机制很少把人力资本考虑在内。

### 处世箴言

内部亲密无间团结一致,辅佐君主,就不会偏离了正道。

### 知人善用,赢得信任

#### 六三,比之匪人。

亲密辅佐,但要防止行为不正当的人。

但“和”,决不是无原则的调和,“和”是讲原则,辨是





非,论利害的。如果与那种心术不正,溜须拍马,搞歪门邪道的人讲和睦,就是同流合污,狼狈为奸,沆瀣一气,最终必然受其伤害。

对于那些确有较强能力却也喜好溜须拍马的人,你一定要小心对待,因为这些人可是重量型“炸弹”,弄不好会造成极大麻烦的。

对待这种人,首先你要依据他的实际能力而委以相应的职务。起码在他们眼中,你不是不识才的领导者。这影响着他们的工作的热情,而且也带动着一批人。

也许有些较有能力的人,他们看不到这类人的阿谀奉承,而只看到了他们的才华,并同时盯着你的行动。如果你不能委以有奉承喜好的这类人以相应职务,其他那些持观望态度的有能力者就会离你而去。尽管这些人看问题不够全面,但他们确实走了,无可挽回。

同时,就你本身而言,也应该摆脱一些社会偏见,给予这些人以一定地位。

说这种人是枚“重量型炸弹”,另一个原因在于,如果你对处理不好,会大大影响本单位其他员工的工作态度与工作热情,形成一定规模后会拖垮你的部门。

例如,当这类员工干出一定业绩的时候,你从本心来说也想对们施以鼓励。可不巧,这会儿正是他们溜须拍马最勤的时候。你本来是真心为了他们的工作业绩而鼓励他们,可在有些员工看来,可能就认为你是由于喜欢他们的溜须拍马。

这虽然纯属偶然,但造成不良后果责任还在于你自己,因为你考虑问题不周全。

可以想象,如果这类事情发生,不要太多,仅一两次就能把你在员工面前信誓旦旦所言“不喜拍马”的言语冲得无影无踪。以后,正直的人们不再相信你的话了,他们



会把你的话当成耳旁风,使你失去了下属的信任。同时,那些独善阿谀奉承的人便会蜂拥而至,不把你搅个底朝天才怪。

由上可见,只有最大程度地赢得下属的信任,才最终得以把工作做好。

### 处世箴言

和行为不端正的人交朋友,而且关系亲密,是一件很可悲的事!

## 强强联合,优势互补

### 六四,外比之,贞吉。

在对外交往中互相信任,亲密团结,尽力辅佐贤明的君主,其结果是吉祥的。

表现在企业、单位与社会的和,横向联系的和,是十分必要的。当今世界呈现多极化,经济全球化,企业与企业之间,都在热衷于“强强联合”和“精诚合作”,正体现了这一历史潮流的特点。

拿破仑·希尔在讲到合作时举了个生动的例子,他说,挪威的海岸外有一处世界上最著名及无法抗拒的大漩涡。这个永不停止转动的大漩涡十分可怕,任何人只要被卷了进去,就再也无法逃生。

同样的,那些并不了解“团结合作”的人,也正在向着生命的大漩涡前进,他们必然也会遭遇不幸的毁灭。在我们生存的这个世界中,到处都可看到“适者生存”的证据。这儿所说的“适者”就是有力量的人,而力量就是



## 易经的处世智慧



〇  
六  
四

团结努力。

很不幸的是,由于无知,或是自大,有些人因而误认为自己能够驾驶脆弱的小帆船驶入这个危险的生命海洋。这些人将会发现,有些漩涡比任何危险的海域更要危险万分。大自然所有的法则与计划,都是建立在和谐与合作的基础上,世界上所有的领袖早就发现了这个伟大的真理。

当人们处于不友好的状态时,不管是在何处,也不管矛盾的性质及原因是什么,我们都可以发现,在“战场”附近都有这样的一个大漩涡在等待着这些“战斗”人员。

只有通过和平、和谐的合作努力,才能获得生命中的成功。单独一个人必定无法获得成功。

即使一个人跑到荒野中去隐居,远离各种人类文明,然而,他仍然需要依赖他本身以外的力量来生存下去。他越是成为文明的一部分,越是需要依赖合作性的努力。

不管一个人是依靠白天辛勤工作维生,或是依靠利息收入生活,只要他能够和其他人友好“合作”,他的生活就可以过得更为顺心一点。还有,其生活哲学以“合作”而不是以“竞争”为基础的人,不仅可以比较容易过日子,以及获得舒适豪华的生活,也将享受到额外的“幸福”,而这是其他人所永远享受不到的。

### 处世箴言

在外面亲密团结朋友,辅佐贤君,说明要顺从居于尊上地位的君主,才会有好的结果。



## 第九卦 小畜卦

### ——养精蓄锐，隐忍的处世智慧

**小畜：亨；密云不雨，自我西郊。**

象征小有积蓄：亨通顺利；天空布满浓密的积云，但还没有下雨，云气是从城西郊区升起来的。

小畜卦由巽卦(风)、乾卦(天)重合而成，名风天小畜。畜是积蓄的意思。

是风飘行天上的表象。风在天上吹，密云不雨，气候不好不坏，收成一般，所以只能“小有积蓄”；君子面对这种情况，于是修养美好的品德，用心做好文章等待发达的时机。

随着生产力的发展和社会的进步，竞争会越来越激烈，需要用道德礼义来规范和制约。

### 突破制衡，缔造成功

**九二，牵复，吉。**

受到牵连返回原来的位置，吉祥。

同样一付担子，三个人抬着，必然互相牵扯，重心难以维持平衡，反而效果不好。如果改成两人抬，前后均衡使劲，步调一致，肯定会提高效率，合作成功。有这样一个实例，正好说明了这种“牵复”的道理。

三个能力高强的企业家合资创办了一家高新技术企业，并且分别担任董事长、总经理和常务副总经理的职位。一般人认为这家公司的业务一定会欣欣向荣，但结果却令



人大失所望,这家企业非但没有赢利,反而是连年亏损,原因是不能协调,三个人都善决断,谁都想说了算,又都说了不算,最后啥事也没干成,管理层内耗导致企业严重亏损。这家公司隶属于某企业集团,总部发现这一情况后,马上召开紧急会议,研究对策,最后决定敦请这家公司的总经理退股,改到别家公司投资,同时也取消了他总经理的职位。有人猜测这家亏损的公司再经这一番撤资打击之后,一定会垮掉,没想到在留下的董事长和常务副总经理的齐心协力努力下,竟然发挥了公司最大的生产力,在短期内使生产和销售总额达到原来的两倍,不但把几年来的亏损弥补过来,并且连连创造出相当高的利润。而那位改投资别家企业的总经理,自担任董事长后,充分发挥自己的实力,表现出卓越的经营才能,也创造了不俗的业绩。

### 处世箴言

多种力量互相牵扯,重心难以维持平衡,只能带着别人从原路返回,表明此时处于居中位置,自己不会失掉阳刚的德行。

## 合作法则是生存的法则

九三,舆说辐,夫妻反目。

行在半路上,忽然大车的辐条从车轮中脱出来,车不能再行了,回到家里,夫妻因此大吵大闹着要离婚。

如果把社会交际活动比作车体,把处世技能比作车轮,这就要求活动与技能保持一致,如果脱节,势必造成人际交往中的误解和分歧。



人们已逐渐了解,最能有效运用合作法则的人,生存得最久,而且这项原则适用于从最低等的动物一直到最高级的人类。

卡耐基先生、洛克菲勒先生、福特先生,已经教导生意人了解合作努力的价值。那也就是说,他们已经教导那些愿意去观察的人,让他们了解他们借以积聚大笔财富的那项原则。



合作是具有成功领导才能的正确基础。亨利·福特最实质的资产就是他所建立的良好组织的工作效率。这个组织不仅为他提供了他所能生产的汽车的全部销路与市场,更重要的是,为他提供充分的经济实力,使他能够应付可能发生的任何紧急情况。

由于福特本人了解合作原则的价值,所以使他不至于像别人那样依赖金融机构,同时也使他拥有更多的财政及商业力量。

“联邦储备银行制度”是合作的另一个例子,使美国得以免除货币恐慌。连锁商店是另一种形式的商业合作,同时为进货与销售提供了双重的优点。

现代化的百货公司,等于是把一群小商店集中在同一屋檐下统经营,电费、水费等经常开支只有一种,这是商业界中合作一优点的又一证明。

### 处世箴言

结发夫妻吵闹着要离婚,说明丈夫不能以家规要求妻



子,自己也没有给妻子做出表率,所以妻子不守妇道。做人的失败也是如此啊。

### 凭着上帝之爱心啊

**六四,有孚,血去惕出,无咎。**

具有诚实守信的德行,互相信任;抛弃忧患意识与戒备心理,这样就没有灾祸。

当合作双方发生分歧或利害冲突时,惟一的办法是“有孚”,即以诚信去感动对方,取得对方的信任和理解。

拿破仑·希尔幽默地讲述过一件他个人的这方面经历,事情是这样的:

有一天,拿破仑和办公室大楼的管理员发生了一次误会。这场误会导致他们两人之间彼此憎恨,甚至演变成一种激烈的敌对情形。这位管理员为了显示他对拿破仑的不悦,当他知道整栋大楼里只有拿破仑一个人在办公室中工作时,他立刻把大楼的电灯全部关掉。这种情形一连发生了几次,最后,拿破仑决定进行“反击”。某个星期天,机会来了,拿破仑到书房准备一篇预备在第二天晚上发表的演讲稿。拿破仑刚刚在书桌前坐好,电灯熄灭了。

拿破仑立刻跳了起来,奔向大楼地下室,拿破仑知道可以在那儿找到这位管理员。当拿破仑到达那儿时,发现管理员正忙得很,管理员把煤炭一铲一铲地送进锅炉内,同时一面吹着口哨,仿佛什么事都未发生似的。

拿破仑立刻对管理员破口大骂。一连五分钟之久,拿破仑以比那个锅炉内的火更热辣辣的词句向管理员痛骂。



最后,拿破仑实在想不出什么骂人的词句,只好放慢了速度。这时候,管理员站直了身体,转过头来,脸上露出开朗的微笑,并以一种充满镇静及自制的柔和声调说道:“啊,你今天早上有点激动吧,不是吗?”

管理员的这句话就像一把锐利的短剑,一下子刺进拿破仑的体内。

想想看,拿破仑那时候会是什么感觉。站在拿破仑面前的是一位文盲,管理员既不会写也不会读,但虽然有这些弱点,管理员却在这场战斗中打败了他,更何况这场战斗的场合——以及武器——都是拿破仑自己所挑选的。

拿破仑暗自想着:我的良心以谴责的手指对准了我。我知道,我不仅被打败了,而且更糟糕的是,我是主动的,而且是错误的一方,这一切只会更增加我的羞辱。

我的良心不仅在指责我,更在我脑海中安置了一些十分令我难堪的念头,它嘲笑我。我站在那儿发呆。我自夸是个高深心理学的学者,是“黄金定律”哲学的创始人,精通莎士比亚、苏格拉底、柏拉图、爱默生等人的作品,还有圣经;而站在我对面的这个人对文学及哲学一无所知,而他虽然缺乏这些知识,却在这一次的口语之中把我打得惨败。

拿破仑转过身子,以最快的速度回到办公室。他再也没有其他事情可做了。当他把这件事反省一遍之后,即刻看出了自己的错误。但是,坦白地说,拿破仑却很不愿意采取行动来化解自己的错误。

拿破仑知道,他必须向那个人道歉,内心才能平静。最后,拿破仑下定了决心,决定到地下室去,忍受必须忍受的这个羞辱。这个决心并不是很容易下的,拿破仑更是费了很久的时间才作出决定。

拿破仑开始往地下室走去,但这一次比上次走得慢了很多。拿破仑不断地在思考,应该如何进行这第二次的行





## 易经的处世智慧



〇  
七  
〇

动,以便把羞辱减到最低程度。

拿破仑来到地下室后,把那位管理员叫到门边。管理员以平静、温和的声调问道:“你这一次想要干什么?”

拿破仑告诉他:“我是回来为我的行为道歉的——如果你愿意接受的话。”管理员脸上又露出了那种微笑,他说:“凭着上帝的爱心,你用不着向我道歉。除了这四堵墙壁,以及你和我之外,并没有人听见你刚才所说的话。我不会把它说出去的,因此,我们不如就把此事忘了吧。”

这段话对拿破仑所造成的羞辱更甚于他第一次所说的话,因为管理员不仅表示愿意原谅拿破仑,实际上更表示愿意帮助他隐瞒此事,不使它宣扬出去,以对他造成伤害。

拿破仑向管理员走过去,抓住他的手,和他握一握;拿破仑不仅是用手和那人握手,更用自己的心和他握手。在走回办公室的途中,拿破仑感到心情十分愉快,因为他终于鼓起勇气,化解了自己所做错的事。

### 处世箴言

具有诚信之德并抛弃戒备心理,表明这样符合居于尊上地位的权势者的意愿。

### 恩威并用,宽猛相济

**九五,有孚挛如,富以其邻。**

具有诚信的德行,与别人紧密联系并互相帮助,自己致富也要使邻人跟着一同富起来。

事业能否成功,关键在于人的个人修养、志向、威信



如何。

所谓威信,就是威严加诚信,没有威严的诚信,会使诚信谈然无味,没有诚信的威严只能是空架子。

下面是一个关于美国电话业巨头——密西根贝尔电话公司总经理福拉多的生活片段:在一个寒冷的深夜,纽约的一条不算繁华的道路很少有车辆行驶。这时从街中心的地下管道洞内钻出一位衣着笔挺的人来。路旁的一个行人十分狐疑,他上前想看个究竟,一看却怔住了,他认出这人,竟是大名鼎鼎的福拉多。

原来地下管道内有两名接线工在紧急施工,福拉多特意去表示慰问。

福拉多被称作“十万人的好友”,他与他的同事、下属、顾客乃至竞争对手都保持着良好的关系,这位富有人情味的企业巨子,事业如日中天。

作为一个行政主管,要做到令出必行,指挥若定,必须保持一定的威严。在领导与指挥业务上,没有令对方与下属感到畏惧的威慑力,是难以尽责称职的。仅靠有一张和蔼的脸,一番美丽动听的言辞所起的推动作用,可以说非常有限。惟有恩威并用,宽猛相济才是上策。

当然,威严也不等于严言相向,开口大骂,整日板着面孔训人。只是在工作时对待属下错误必须不姑息,立即指出,及时纠正。不允许讨价还价,要让属下滋生敬畏之心,才会使你威风凛凛,在万马千军冲锋陷阵的商界中指挥自如。

### 处世箴言

具有诚信的德行,与别人紧密联系并互相帮助,表明要与人共同富裕,不独自享受富贵。



## 第十卦 履卦

### ——脚踏实地的处世智慧

**履：履虎尾，不咥人，亨。**

象征小心行动：跟在老虎尾巴后面走路，老虎却没有回头咬人，当然亨通顺利。

履卦由乾卦(天)和兑卦(泽)重合而成，名天泽履。

履与“礼”同音、同义。古人常指履行礼仪。

是兑(泽)下干(天)上，为天下有泽之表象。上有天，下有泽，说明要处处小心行动，如行在沼泽之上，一不注意就会陷下去；君子要深明大义，分清上下尊卑名分，坚定百姓的意志，遵循礼仪而行，必然秩序井然。

刚健、勤奋者(乾为刚健)有了积蓄，自然、喜悦(兑为悦)，由于喜悦，便有了礼节和礼仪。有了明礼之人自然，心情舒畅，所以接下来是“泰卦”。

在社交场合的凝聚力决定于自身的文化、观念和关系的和谐度。

### 低调的“社会新鲜人”

**九二，履道坦坦，幽人贞吉。**

走在平坦的道路上，仍如同隐居的人一样，表现得安逸宁静，坚守中正原则，可以获得吉祥。

观察、判断有真才实学，且有办事魄力和志向的人，只



要看他走路的样子,就像隐居的智者一样,安然宁静,言行中正。对这种人委以重任,必然会给一个群体带来福音。也许这是古人的观念,如今的我们交往却喜欢选择“新潮一代”、“社会新鲜人”。



所谓“社会新鲜人”,就是刚出学校校门的学生,比尔·盖茨认为

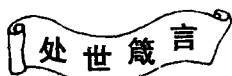
他们热情高、干劲足。微软公司每年录用的新员工当中,这些初出校门的“社会新鲜人”所占比例高达80%以上。

这些初出学校的“新鲜人”,根本没有任何的负担和压力。有的只是一股对工作跃跃欲试的狂热。

而且他们通常也不会计较报酬,因此微软公司正是利用这些特点以低薪制先磨合试用。

微软公司宣称:“微软公司成立于1975年,多年来在全球个人电脑软件市场居领导地位。其产品包括自个人至企业使用的各种软件产品与服务,并以创造更丰富的电脑应用软件为使命,为人类生活创造更美好的未来。”

微软公司让这些初出校门的“新鲜人”,从事最基础的、技巧性较少的代码编写工作,这样不但能大大降低整个微软公司的产品开发成本,而且还为社会培训了一大批专业人才。



幽居的人可获吉祥,说明自己内心平静自然毫不索



乱,循礼仪而行的信念坚固。



## 君王虽如虎,仍然要效劳

六三,眇能视,跛能履。履虎尾,咥人,凶。武人为于大君。

眼睛快要瞎了,但勉强能看到一点点;腿跛了,但勉强能走几步。不小心踩在老虎尾巴上,老虎回头就咬人,凶险;勇敢的武士要竭力为君主效劳。

有一种人,外强中干,没有专长,没有实干精神,也缺乏自知之明,即使时时为此碰壁,却老想着能爬上领导高位,老是惦着那种权重加身的职务。

对这种人,或干脆不用,或及早辞退,当然也有用人者能歪才正用,巧妙地利用这种人这种缺点,让他们也能在不被重用的情况下卖力。

电影制片厂称名不道姓,是从沃尔特开始的。

有两位编剧,工作特别差劲,沃尔特说:“他们写出那么不对劲的剧本,连我都知道应该怎么写剧本了。”但他们并没有被辞退。因为沃尔特不轻易开除人,只要是不重要的工作部门往往是他所不喜欢的人。

自我表现的人沃尔特不欣赏,只有那些具有献





身精神经过通力合作才能完成卡通影片制作的人,才符合步步高升的要求,而那些爱出风头的人只能趁早离开。

沃尔特·迪斯尼制片厂是由迪斯尼兄弟制片厂易名而来的,电影行业不太好做,虽然沃尔特·迪斯尼闻名于全世界,但这并非是沃尔特自我表现的结果。

沃尔特认为,公司里就“沃尔特·迪斯尼”这个名字最重要,其他的名字不提它也罢。

有一次,一位叫肯·安德生的新人听他说:“你是我的人就要接受‘沃尔特·迪斯尼’,如果你要推销‘肯·安德生’,那你还是趁早离开。”

### 处世箴言

现在的处境不足以分辨事物;我们的能力也只能勉强能走几步,不能出外远行;而老虎是凶险,表明这时处的位置很不妥当,竟然还要竭力为君主效劳,表明武士的志向刚强。

## 抡起板斧,斫掉赘肉

### 九四,履虎尾,愬愬,终吉。

跟在老虎尾巴后面走路,感到恐惧害怕,但谨慎小心,终于得到吉祥。

老虎虽是珍贵保护动物,但它的缺点是容易伤人的。如果把社交人际场合比作老虎的话,只要你处世谨慎,按规章办事,一视同仁,其实也不会有什么危险的。俗话说:“事在人为。”

走马上任的史密斯向大家发誓,一定要彻底摒弃老掉





# 易经的处世智慧



〇七六

牙的阻碍生产、阻碍公司发展的管理制度，一定要以一个全新的管理机构来取代官僚化的管理机构。史密斯心里自然清楚他要冒多么大的风险，顶多么大的压力。但他认为，这样的冒险是值得的。他上任之后，抡起了板斧，三下就砍掉了公司过去的赘肉。

第一斧头：严肃地整顿管理机构，彻底地改革经营体制。他首先从管理体制着手，对总公司的人员进行精简，把权力下放，扩大各业务部门的自主权。史密斯坚决支持业务部门行使权力，改变官僚作风和工作方法，后来证实，此举大大提高了工作效率。为了加强企业自身的活力，还和韩国的“大宇”、“现代”两家汽车厂开展业务合作，拓展更宽泛的海外市场。

第二斧头：深入市场做细致的调查研究。根据市场的需求，改变了轻视轻型轿车生产陈旧的观念，把生产重点从高档的耗油量大的汽车，转向“迷你型”的轻型汽车。为了彻底扭转被动局面，史密斯加强了市场信息调研工作。

第三斧头：降低生产成本，提高工作效率。史密斯把总



公司直接管理的“雪佛兰”、“别克”、“奥兹莫比尔”、“凯迪莱克”、“庞蒂亚克”等汽车生产部门和加拿大汽车分公司合并成两个集团，集团内又划分出专项生产部门，把经营权直接下放到生产经营部门，杜绝了扯皮的管理现象，降低了成本，提高了生产效率，盘活了企业。



史密斯的三个紧急措施实施之后,通用汽车公司的市场竞争能力得到了大大增强,迅速起死回生,扭亏为盈。1983年“通用”纯获利润37亿美元,1984年净利润上升到45亿美元,创造了世界汽车厂家年利润的新纪录。因此,史密斯被美国人誉为“最伟大的生意人”。

### 处世箴言

感到恐惧害怕,但谨慎小心,最终获得吉祥,说明小心遵循礼仪而行,就能实现自己的志愿。

## 赞同就意味着软弱吗

九五,夬履,贞厉。

刚毅善于作出决断,小心行动,要提防危险。

在处世的交际场合,不仅仅需要谨慎,还要刚毅果断,也就是说当刚刚,当方则方,只要坚持原则,一心为公,即使会有这样或那样的矛盾,但最终不会有什么麻烦的。

赞同别人的方法和观点并不是放弃职责,而是加强权威。在一些顽固而独断专行的人群中流行着一种说法,认为赞同就意味着软弱无力。

但事实上,赞同涉及到说理和接受道理。优秀经理是讲道理的并且显示自己是讲理的。他在作出最终决定之前,会与部下磋商以求取得一致。一旦作出决定,他将陈述理由。有时候,他的决定会与某一部分人的利益相左,但是他们会赞成这个决定,因为他们知道,他已充分听取并认真考虑了他们的意见,他是以公正与客观的方式行使自己





权力的,而且他是不得不作出不利于他们的决定的。

为了取得赞同,优秀经理花大量的时间与部下待在一起,解释情况的复杂性,说明影响最后决定的诸多矛盾因素。他征求他们的看法,并加以郑重考虑。他会站在他们的立场上考虑影响他们的任何问题。同样,他也请他们设身处地考虑他不得不作出的决定。

优秀经理知道,以赞同来管理不同于以许可来管理。他不会为改变人员的安排去求得工会的许可,也不会为安装一台新机器去请求部下许可;他会寻求他们的赞同,但他知道决定最终得由他来作出,因为只有他有权作这个决定,并对此决定负责。

### 处世箴言

刚毅果断,小心行动,要提防危险,说明此时虽处于正当的位置,但也不能疏忽大意。

### 刚毅果断,至刚至柔

上九,视履考祥,其旋元吉。

回顾走过的历程,考察善恶祸福,返转回来顺应阴柔,是极其吉祥的。

当然刚毅果断只是处世的方法之一,回顾一下自己与人们交往的经历,不难发现,以柔克刚的应用频率往往高于以刚克柔,其效果也是前者高于后者,柔的高于刚的。

很多身居高位的人物,能记住只见过一两次面的下属的名字,在电梯上或门口遇见时,一面点头微笑,一面叫出

下属的名字，一定会令下属受宠若惊。

上司要让下属心悦诚服，就必须恩威并施。所谓恩，不外乎亲切的话语及优厚的待遇，话语尤其是重要。要记得下属的姓名，每天早上打招呼时，如果亲切地呼唤出下属的名字再加上一个微笑，这名下属当天的工作



效率一定会大大提高，他会想到：上司是记得我的，我得好好干！对待下属，还要关心他们的生活，排解他们的忧虑，他们的起居饮食都要考虑周全。

所谓威，就是命令与批评。命令一定要令行禁止。不能始终客客气气，为维护自己平和谦虚的形象，而不直接批评属下的错处，必须拿出做上司的威严来，让下属知道你的判断是正确的，必须不折不扣地执行。

上司对下属布置工作、交代任务后，一方面要敢于放手让下属去做，不要自己独揽一切；另一方面在交代任务时，要明确要求，什么时间完成，达到什么标准。任务布置好之后，上司还必须检查下属任务完成的情况。以柔克刚，才能驾驭好下属，发挥他们的才能。

### 处世箴言

回头看看走过的路，详细察看一下吉凶祸福，转身来顺应阴柔自然之道，这样是吉祥的。可使自己高居尊上之位，表明有大的福分值得庆祝。



## 第十一卦 泰卦

### ——柔和顺应、内蓄的处世智慧

**泰：小往大来，吉，亨。**

象征通达：这时弱小者离去，强大者到来，吉祥，亨通。

泰卦由坤卦(地)和乾卦(天)重合而成，名地天泰。

泰是安泰、通畅的意思。

卦中内卦为刚健的乾卦(下卦亦称为内卦)。外卦为柔顺的坤卦(上卦又称外卦)。由于礼仪的节制，人人都把刚强的一面含蓄于内(干为内卦)，而把柔顺的一面表现于外(坤为外卦)，强争硬夺的少了，柔和顺应的多了，万事自然通畅顺利。

表现出处世的公正、有魄力，令行禁止，号令上下畅通。

### 情感投资，增强亲和力

**九二，包荒，用冯河，不遐遗，朋亡，得尚于中行。**

有包容大川似的宽广胸怀，可以徒步涉过大河急流；礼贤下士，对远方的贤德之人也不遗弃；不结成小团体，不结党营私，能够辅佐公正有道德的君主。

内心刚毅果断，外表却柔和宽大，这并非阴险，也并非表里不一，这只是一种性格，不管这种性格是先天遗传的，还是后天修养的，对于一位乐于交际的人来说，都是有益于与人相处的。内心刚毅果断，不致于糊涂，不致于无原则



和稀泥；外表柔和宽大，必然能与朋友建立感情，能与员工打成一片。

领导者与下级相处，要做到充分发挥部属的作用，合理安排人才，做到人尽其才，才尽其用。领导者必须具有容人之量，注意保持和下级的感情联络，这样才能把下级吸引、凝聚到自己周围，减少误会，增加信任，同心同德，把工作做得更好。

培养感情的办法很多。平时，简便而有效的方法是：经常和下级在无拘无束的气氛中聊聊天，显得亲切随便。

日本天野公司总经理，对新职工了如指掌，他不看材料，就能叫出每个新职工的姓名，说出毕业学校、家庭状况、考试成绩及个人爱好。因此，他和新职工谈话就显得很轻松自然。

在西方，许多经理把“情感投资”作为管理的一个重要内容，不惜投入大量的精力、财力。

美国惠普公司特别注意鼓励领导人员深入下层，采用“敞开式”办公室，全体人员都在一间敞厅中办公，各部门间只有矮屏分隔，无论哪级领导都不设单独办公室；并且不称职务，即使董事长也直呼其名，均无例外。惠普公司认为，这样做有利于上下左右通气，创造无拘无束和亲密合作的气氛。

另外，还可参加下级组织的文艺欣赏、体育比赛等各种业余活动，在这些热烈而又丰富多彩的活动中，增加人们之间的了解和亲近感。下级结婚时前往祝贺；职工过生日赠送生日蛋糕；对年满20岁进入成年的职工赠送纪念品，以资鼓励他们做一个成人而不断进步；下级生病或生活困难及时家访，帮助解除后顾之忧等等，都是联络感情所不可缺少的。

人际关系是复杂多变的，我们不可只注意联络一些人



而疏远另一些人,那样会被人认为是培植私人势力,产生离心力。在社交场合我们一定要胸怀宽广,多为他人着想,消除纠纷,才能增强亲和力。

## 处世箴言

同人交往的“包容大川似的宽广胸怀”和“能够辅佐公正有道德的君主”,说明了自己光明正大,道德高尚。

## 温暖互换好人缘

九三,无平不陂,无往不复,艰贞无咎。勿恤其孚,于食有福。

没有平地不变为陡坡的,没有只出去不回来的,处在艰难困苦的环境中坚守正道就没有灾害,不要怕不能取信于人,安心享用自己的俸禄是很有福分的。

大自然的规律,盛极必衰,否极泰来,刚刚是“夕阳无限好”,转眼间“只是近黄昏”。所以经文告诫我们:安泰的局面到达极盛,必然遭遇阻塞。

前进的路途,没有平坦,只有起伏,没有只往不返,只有艰难曲折。所以,必须明白,安泰得来不易,仍需坚守纯正,一本初衷。这样,该得到的自然能得到,该享受的自然能享受。

这是智者的一种先见之明,是优秀人士的一种远见卓识。

在伊索寓言中有这样一则故事:太阳和北风打赌,看谁能先让行人把大衣脱去。于是太阳用它温暖的光轻而易举地使人脱下大衣;而北风使劲地吹,反而使行人的大衣



裹得更紧。

太阳与北风的故事向我们展示了这样一个道理：对朋友要象太阳那样，用温暖去感化他们，让他们从中体会到温暖；如果一味地强逼压制，这样，会使人感到有一种极强的心理压力。

人与人之间需要以诚相待，要心心相印。要了解一个人的心，并不仅凭读几本心理学教科书就能做到的。

学习心理学固然有必要，那只是纸上谈兵，人们只能从中借鉴一些与人相处的方法。拿着心理学教科书去与人打交道，无论你把对方的心理分析得多么透彻，对方绝不会对你倾吐心语。你也许会问长问短，甚至不惜逢迎，但在对方看来，这一切不过是虚情假意，你们之间有一条极宽的鸿沟。

要做一个人缘好的人，你就要有一个很大的胸怀，人与人相处，总要有方先打开胸襟，对他人要真心实意，把自己的热情温暖送到每一个相识的人心坎上，不能做两面三刀的事。如果彼此间等待对方先有所表示，那么别指望会有互相理解、彼此友好的那一天了。

在生活中我们是想做北风呢，还是想做太阳呢？

### 处世箴言

“没有只出去而不回来的”，叶落归根，人回故乡，事物的正反两个方面往往互相转化，表明此时正在天地交合的边沿，处于变化之中。

## 热情实现你已久的夙愿

六五，帝乙归妹，以祉元吉。

商代帝王乙嫁出自己的女儿，因此得到了福分，是十



分吉祥的事。



## 易经的处世智慧

经中说,天子将妹妹下嫁给臣子,其实是一种形象的比喻,比喻在社交的场合我们抛开权力和等级的观念,同所有的人接触和交往。这不仅是对别人的一种荣幸,也是对自己的一种激励。

激励应该热情而经常。你不能在你需要做某件事情时,才偶尔表示一下。那会成为一种阴谋,也会因为不真实而没有人会相信你。

优秀的社交人士总是会经常激励他们的朋友,因为朋友的表现令我们真心欢喜。

职场也是如此啊。“照这种进度来看,可以比订单预定的时间早两个星期发货。”他会以激动的口气告诉员工。他也会打电话给提出建议的员工:“你有这么好的看法令我很高兴……”

卡纳佛几年来一直都在争取一笔生意,希望能把煤卖给城中一家大的联营商店,但这家商店根本不买卡纳佛的煤,反而向城外的商人购买,而且常常都有意从卡纳佛的门前运货,卡纳佛非常恼恨这家联营商店了。他一直纳闷,为什么这家联营店不肯买他的煤呢?

这时,有人向他提供了一个策略:举办一场演讲赛,题目是“联营商店是否造福市民”。

卡纳佛接受建议,有意代表支持联营商店的一方,于是他去拜访联营店的经理,说道:“我不是来推销我的煤,而是想请你帮个忙,我参加一个演讲赛,代表支持联营商店的一方,所以我要请你提供给我有关联营商店的资料来赢得这场比赛,除了你,可能没有别人能帮我这个忙。”

卡纳佛事后说:“我请他抽一点时间会见我,他答应了。在我说明目的后,他让我坐下,并花了将近两个小时的







时间告诉我有关的问题,他高高兴兴地说明联营商店的价值以及它所发挥的功能,我必须承认,他扩展了我的观察面,改变了我对他的看法。当我要离开的时候,他送我到门口,搭着我的肩说道:‘希望你的辩论会一举成功,春天时请再来一趟我的办公室,我想和你谈有关煤的事情。’对我来说,这真是一个奇迹,我并没有要求他买我的煤,他竟主动提出来,这个经验告诉我:如果想要别人对我们好,首先应该付出热情的自我,这个道理的领悟比获得一笔生意还要更令人愉快。”

所以如果你希望别人喜欢你,你就要主动地付出热情,去关心别人。

### 处世箴言

帝乙把女儿嫁给贤德而又富裕的人家,因此获得了深厚的福分,是在吉在利的事。这说明因为实现了长期以来心中祈求的意愿,所以结果是吉祥的。

### 用真诚给友情打补丁

上六,城复于隍。勿用师。自邑告命,贞吝。

城墙上的土又返回到壕沟里。不要动用军队。在自己的国度里发布告示,宜守持中正不变,防止发生悔恨。

本爻告诫泰已极,否将至,颓势已经显现。如果从朋友的关系上理解,意思是说,关系已经闹僵,似乎隔阂已经形成。此时只有作为我们自己去主动承担责任,以化解眼前的矛盾。

当了解到双方隔阂的原因时,先要分析一下,这个原





## 易经的处世智慧

因本身。是不是包含由你自己的缺点所造成的因素。如果有,就应该敢于去改正它,而不要因为自己是领导,碍于面子而掩盖缺点。如果是其他原因,则要视情况而采取办法。

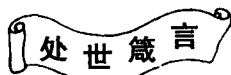
自己的缺点如果已经被对方诚恳地提出来了,而你又不想去改正,那么前面的一切思想交流将前功尽弃。

我们对言语固然很重视,但我们更要重视行动。空口无凭,如果你不落实到实际行动中,说了又有什么用?如果你还对自己的缺点无动于衷、遮遮掩掩、闪烁其词,那只能是欲盖弥彰,结果更坏。

在互相理解、充分交流之后,有必要再做一些增进感情的工作。就像一种慢性疾病在治愈之后,仍需要用一定的时间加以调养、巩固疗效一样。

你要选择一些适当的时机,比如他就要结婚了,你不妨在大喜之日带上一份贺礼,亲自前去表示一下祝贺。我们的到来,一定会使他倍受感动、倍加亲切的。原本还残存的一点儿心理隔阂,也会随着你的到来而彻底消除。

许多增进感情的工作,都需要平时抓紧一切时间去做,并要瞅准时机去做。不要在友谊出现裂痕时,再去做增加感情的工作,那时候已经迟了,也会让朋友认为你是一个只顾眼前利益的人。不被朋友怨恨,要从一点一滴做起,处理好自己与朋友的关系。



“城墙倒塌在久已干涸的护城壕沟里”,说明形势已经向错综不利的方面转化,其前景是不大美妙的。





## 第十二卦 否卦

### ——大来小往,勤俭的处世智慧

**否:否之匪人,不利,君子贞;大往小来。**

象征闭塞:一个封闭的社会,人们之间的来往是不通畅的,天下没有便利之处,君子必须坚守正道;这时强大者离去,弱小者到来。

否卦由乾卦(天)和坤卦(地)重合而成,名天地否。

否,是恶、坏、阻塞的意思。本卦与泰卦颠倒过来了,刚健的乾卦变为外卦,而柔顺的坤卦变为内卦。显示社会风气变坏了,争强好夺的招摇于外。而柔顺安分的压抑于内。

这时候天地阴阳之间因而不能互相交合,所以时世闭塞不通,君子必须坚持勤俭节约的美德,以避开危险与灾难不能谋取高官及丰厚的俸禄,去追求荣华富贵。

### 拒奉承,不与小人为伍

**六二,包承,小人吉。大人否,亨。**

阿谀奉承有权势的人,小人因此获得吉祥;德高望重的大人物否定了阿谀奉承,则是吉利的。

如果有人阿谀逢迎,极尽奉承之能事,作为我们是心悅领受,还是回避拒绝?接受了这种奉承,只能使小人得意,拒绝了这种奉承,于人于己都是有益的。



## 易经的处世智慧



〇八八

溜须拍马是人们在日常生活中经常碰到的事情,而且在有些时候,我们都自觉不自觉地拍了别人的“马屁”。当然也会被别人自觉不自觉地拍了自己的“马屁”,这些都是不可避免的。

“拍马屁”与“被拍马屁”,本来也没有什么太多的坏处,大可不必过于在意。然而就领导而言,对于“被拍马屁”这件事还是应该多注意才是,尤其不能对“拍马屁”者大开绿灯。

在日常生活中,就有那么一帮人,专以“拍马屁”为生,而且他们还具有相当技巧,拍起“马屁”来不显山、不露水,让你浑然不觉,不知不觉中上了他的当,最终受害的还是你自己。况且,也确有不少被奉承得昏了头脑的人,把升迁的制度变成了党派之争:谁对他毕恭毕敬、阿谀奉承,就对谁恩宠有加,大加赞赏和关爱。无疑,这种人更助长了阿谀之风的盛行。但是,明智的人则不会这样做,他不会中这个圈套,也许反而会会对喜欢拍马奉承的那些下属感到十分鄙视和厌恶。

我们应当保持一个清醒的头脑。哪些是实事求是的评



价之辞,哪些又是阿谀奉承之辞;在阿谀奉承之中,哪些人是出于真心而稍稍过份地赞美几句,哪些人又是企图通过奉承而达到自己的某种企图;哪些奉承之辞中含有可汲取的内容,哪些奉承话都是凭空捏造、子虚乌

有,等等,诸如此类。对于这些绝对不能含糊。

对于实事求是的评价,要认真听,认真记,并注意在以后的工作中继续保持这种风格。在赢得人们信任的同时,也会对我们的前途发展起到良好的促进作用。

对于出于真心而稍稍过份地赞美几句的人,不妨一笑置之,抑或谦虚一下。让别人在真心赞美你的能力的同时,也认识到你的人格魅力。这样,岂不是更有助于你赢得朋友的信任和尊重吗?

这的确是一个好机会,心与心之间真诚地交流,在这时会心的交流中,你的才华得到朋友的进一步认可,可以促使你更加充满自信地进行社会活动。

### 处世箴言

德高望重的大人物否定了阿谀奉承,则是吉利的,因为德高望重的大人物是不能与小人为伍的。

## 轻信纵容,反受其辱

### 六三,包羞。

受纵容为非作歹,导致羞辱。

如果满足于小人对自己的吹捧而昏昏然,最终会导致自受其辱。

美国迪斯尼公司创办者沃尔特在给妻子写的一封信中说:“这个行业是最搅不清的。这个行业没有机智,没有应变能力,没有专业培训是不容易显露头脚的。有些一肚子诡计的人,看起来很可爱,往往因为缺乏经验,反而,容易上当。之所以我没有像羊入狼群,是因为我庆幸我请教



## 易经的处世智慧



了一个人。我很乐观,自信,……我认为很值得让人放心的是包维斯。”

然而,欺骗沃尔特的人,不是别人,正是他非常信任的那个包维斯。包维斯说,卡通影片录音,他拥有一组称为“电影声”的独立录音系统。据说只需要一两位音效人员和五六件乐器即可。沃尔特的信任,

使一笔又一笔的钱流进了包维斯的口袋,最后他对沃尔特假惺惺地说:“我特别想帮助你。你的米老鼠也可用来推销我需要的电影声。这比大公司给你的钱还要多,我可以帮你做到。我可以负担卖到每一个州的放映卡通片的一切费用,包括推销员的开销。给我十分之一的毛利就行了,喏!这是摄制卡通片的钱。我先借给你。”

一个月过去了,却一直没有支票汇过来,满怀希望的沃尔特派人去了一趟纽约,还是没有拿到,这时的沃尔特才恍然大悟:包维斯是个大骗子。

曾为墨西哥革命英雄维拉做顾问的更塞·雷辛被沃尔特请去当法律顾问。1930年1月,沃尔特请他去纽约找包维斯谈判,包维斯说,他并不重视米老鼠,米老鼠的成功不过是无意的,他只负责推销电影声,他希望续约在一年后顺利进行。沃尔特提出不付清旧帐,免谈续约。包维斯说他能判对方续约,随后,他拿出一封内容是乌比和包维斯签约,并由他每星期给乌比300元摄制新卡通片集的电报给沃尔特看。

与他一起辛苦创业的乌比也会背叛他!这怎么可能!

沃尔特一下子像被推下深渊，呆呆地愣在那里。

### 处世箴言

由于受纵容而胡作非为，终于召致羞辱，说明此时所处的位置不正。

## 张弛有度，本色待人

**九四，有命，无咎，畴离祉。**

奉行天命，替天行道，开通闭塞，没有灾祸，大家互相依附都可以获得福分。

清楚地认识自己的力量而不被小人所迷惑，同正直的人团结在一起。

对你有意见的人，突然向你阿谀奉承，诸般殷勤，时常找你亲聊或者共进午餐，你一定有点不知所措。

最聪明的办法是，一方面采取低姿态，对他的饭约有拖无欠，谈话也以“应酬”待之。另一方面，不妨向其他的朋友打探一下，看看对立面最近的动态。

如果对方原来抛弃前嫌，那就好办。因为他的目的只为化敌为友，以便为未来铺路，害怕“山水不相逢”。你的反应也该热





情一些,过去的过节忘了吧,只须记取对方的为人和行事作风,以作规诫就够了。甚至你可以反过来做东,请他吃一顿,作为饯行也好,联络感情也好。

要是对方最近很得意,那么他一定是在为将来打算,或许会与你更多合作机会,又或者连你也有升迁机会也说不定。总之对方的地位高了,你自然更要带眼镜走路。对方既主动对你友好,切莫“拒人于千里之外”。但也不必过于热情,保持你一贯的作风,偶尔与他一聚就够了,以免被人误会你在拉关系。

### 处世箴言

“奉行天命,替天行道,开通闭塞没有灾祸”,说明要实现困境突破的志向。

## 是勉励不是贬损

九五,休否,大人吉。其亡其亡,系于苞桑。

时世闭塞不通的局面将要停止,德高势隆的大人物可以获得吉祥;居安思危,常常以“不久将要灭亡,不久将要灭亡”,这样的警句来提醒自己,才能像系结在一大片丛生的桑树上那样牢固,安然无事。

我们要想排除阻塞,恢复平和的局面,依然存在着危险。就像刚刚和解的人际关系,千万不要往痛处撒盐。

如果你被引发提起过去不愉快的事,或改头换面地重谈过去已犯的错误——揭人疮疤,会令人很不舒服。除非他又重犯类似的错误,否则,无缘无故地挑刺儿,他就会认为你或者抱有成见,或者别有用心。





要记住你的批评目标：使这方面的工作得以改进，顺利地完成任务。一旦这种错误得到纠正和解决，就忘掉它。一次批评，一次提高。当对方接受批评，取得了一定的进步时，他已经新的起跑线上了。如果你还没完没了地重提过去的事，你实际上是把他的贬低到过去的低水平，不仅有损于他的自尊心，而且让人怀疑你的用意。



总是翻人的老账，唠叨个没完，完全是愚蠢和无效的。要知道，这不是存款，时间越久，利息越多。犯这种毛病的不限于某人，我们许多人也经常从别人已经过去的错误中翻出些陈账来，似乎别人永远也还不清这些债。这绝不会有助于他人的进步，相反，很可能产生误解，觉得你是有意贬损他的形象，以此来扩大他身上已经将近洗清的污点。

因此，当你在批评别人时，最好“就事论事”，不要旧账新账一起算。比如，在交谈结束时，说一句：“我相信你会从中汲取经验教训的。”诸如此类勉励的话，就会让人觉得这不是有意打击，而是变失败为成功之母，不失为一次有益的经验，他会鼓起精神，更加踏实地投入工作。

### 处世箴言

德高势隆的大人物可以获得吉祥，说明此时处于居中位置，合适得当，但是还存在一定的风险的。



## 第十三卦 同人卦

### ——同人于野，和合的处世智慧

**同人，同人于野，亨，利涉大川，利君子贞。**

象征与人和睦相处；和别人亲密地走在宽广的原野上，亨通，有利于渡过大河急流，有利于君子坚守正道。

同人卦由乾卦(天)和离卦(火)重合而成，名天火同人。

离卦为火，有蒸蒸日上之象。与上卦乾卦相重合，象征天底下热心向上的人还是大多数(卦中阳爻居多)。

表示天在高处，火势熊熊而上，天与火亲和相处，君子要明白物以类聚，人以群分的道理，明辨事物，求同存异，团结众人，以治理天下。

#### 同人与门，坦荡包容

**初九。同人于门，无咎。**

出门就能与他人和同，没有灾祸。

与人交往，没有门户之见；与下级交往，没有门第之见，这种交往不含杂私情，表现出一种公正与豁达。

吴起是中国历史上的一位名将，既然身为名将，除了英勇善战以外，与士兵同甘共苦，在士兵中享有崇高威望，也是他成功的一个重要方面。吴起在军队中总是和下级士兵们同甘共苦，穿一样的衣服，吃一样的食物，睡觉时不铺席，行军时不愿乘车，自己备粮食，并且自动分担



士兵的苦恼。

有一次，一位士兵在阵前因为生了肿瘤而痛苦不堪，吴起见状毫不犹豫地用口将其肿瘤内的脓汁吸出。那位士兵和在场的人都感动不已，后来，那位士兵的母亲听到了这个消息，忽然放声痛哭起来。旁边的人觉得很奇怪，就问她：“你的儿子只不过是一个小小的士兵，却承蒙吴将军亲自将他身上的脓吸出来，你应该高兴才对，为什么反而伤心地哭泣呢？”那位母亲回答：“先夫早年也是吴将军不弃，吸取他肿瘤里的脓，从此他跟随吴将军四处打仗，以此报答吴将军的大恩，最后终于死在战场上。如今吴将军又为我儿子吸出脓汁，这不是说明我儿子也将步他父亲的后尘吗？这叫我怎么不伤心呢？”

可见吴起的行为对士兵的影响多么大。与人相处如果能与其同甘苦共患难，处处为他人着想，难道还怕没有忠实于自己的朋友吗？

### 处世箴言

一出门便能与人和睦相处，又有谁会来危害你呢？

## 目光跳出亲眷的圈圈

### 六二，同人于宗，吝。

只和本宗本派的人和和睦相处，必然会惹来一些麻烦。

香港企业界，有个不成文的规矩，就是不希望自己的事情有亲戚好友的介入。因为沾亲带故会把个人的感情纠葛和麻烦事带到事业和工作中，会造成不应有的损失。

同人相处最忌讳的是闹宗派，立山头，在倡扬天下大



同的时候,又要防止宗派和同的弊端,作为一个看问题全面的人,对此应有一个清醒的认识,注意自己的行为中千万不要带有这种求同的感情色彩,更要防止卷入宗派的漩涡。要做到这一点,就要把握好自己的心态,拓宽自己的心量。

法国著名作家雨果曾这样说道:“世界上最宽阔的东西是海洋,比海洋更宽阔的是天空,比天空更宽阔的是人的心灵。”我们不要斤斤计较个人的得失,大事讲原则,小事讲风格,求大同,存小异,互谅互让;能认真听取和善于采纳不同意见,“豁达大度,从谏如流”,绝不能因别人与自己的看法不一样,就对其排斥否定,侧目而视;要不徇私情,不计较个人恩怨,不从个人好恶出发;要允许别人犯错误,并真心帮助他们改正错误,要宽宏大量,宽厚容人,绝对不可落井下石,幸灾乐祸,一脚踢开。不仅要团结和自己意见相同的人,而且更要善于团结和自己意见不同,甚至和反对过自己的人一道工作和生活。

### 处世箴言

只和本宗本派的人和睦相处,不能团结各个阶层的人,这是引起麻烦的根源。

## Sunny的蛰伏意识

**九三,伏戎于莽,升其高陵,三岁不兴。**

把军队埋伏在密林草莽之中,占据附近的制高点频频瞭望,三年都不敢出兵打仗。

如果一个人,一方面隐秘地探访下属,躲躲闪闪,神神



秘密；一方面又居高临下，虚张声势，这种做法本身乖戾悖理，折腾三年也做不好一件像样的事，只会引起别人的猜忌和不信任，甚至离心离德。因此我们务必要时时检讨自己，防止此类事态的发生。

有这么一个故事——

Sunny 手底下有 100 多个作家、编辑和画家。这些人都非常聪明、有创造性并且富有经验，但是，他们也经常稍有不满意就大发脾气。要想管理好这些人，管理人员首先必须要有耐性，还要有一定的伎俩和战术——而后者则不是这位主管所擅长的方面。由于他刚刚被调入该公司领导阶层不久，所以，一开始，他还不便于对公司事务说些什么。

几个月以后，Sunny 发现有一个编辑，经常在一个重要的编辑方案上磨磨蹭蹭。于是，Sunny 提出要求，在近期看到一些这个人所编辑的文字。但是，出人意料的是，这位编辑耸了耸肩，说了一个不能称之为借口的借口。

由于首次出击就遭受了挫折，Sunny 决定要压一压这个编辑的锐气，便以势压人地说：“你必须按照我所说的去做，因为你是为我工作！”

没有想到，这位编辑回答说：“你想得倒美。我根本就不是在为你工作，我是在为公司工作。你只不过是凑巧被公司安排过来，成了我的上司而已。”

也许，这位编辑只





# 易经的处世智慧



〇  
九  
八

是在咬文嚼字而已。但是事后,Sunny 对编辑的话再三品味,终于发现了问题。

如果说,一个管理者的权威,是以员工忠诚地为他工作为基础的话,那么,反过来,如果员工不是在忠诚地为他工作的话,这就说明,他在那个员工的心目中没有权威,因此,也就谈不上对这个员工使用权威。作为一个管理人员,你不可能让所有的人都拥护你,总会有人恨你,有人怀疑你,不管他们到底出于什么原因。有时,即使有些人一开始对你忠心耿耿,他们也可能收回他们对你的忠心和支持。就这些人来说,如果他们不对你表示支持的话,那么他们就会对你表示反对。Sunny 是一个十分聪明的管理者,他最终设法使自己从这种对抗中走了出来。

## 处世箴言

埋伏军队在密林草莽中,说明敌人力量强大,我方力量弱小,只能潜伏下来。三年都不敢兴兵打仗,表明敌我力量相差悬殊,怎么敢冒险轻进呢?

## 自裁罚,正人先正己

九四,乘其墉,弗克攻,吉。

准备登城向敌人进攻,但终于没有进攻,是吉祥的。

先是号啕大哭,而后又破涕为笑,这是一种情境的变化,还是一种心态的移位?当然,这里的“哭”和“笑”,只是一种形象的比喻,现实生活中,有许多事确实令人啼笑皆非,无可奈何,但细想起来又不无道理,乃至发人深省。

松下幸之助刚刚公布一项处罚条例,而第一个违反这

个条例的便是自己,这难道不是一件尴尬的事吗?

1946年元旦后的一天,松下幸之助上班迟到了。这是一桩说小也小、说大也大的事情,松下拟在新的一年里整肃风纪,以崭新面貌迎接新工作,走好日本战后复兴的第一年。因此,他要求无论任何人,上班绝不能迟到,并决心以身作则。不巧得很,偏偏自己迟到了。



松下迟到有些客观原因。本来,他上班是由公司的汽车来接的,那天他早早起来,赶往阪急线梅田站等车,可是左等右等,车总是不来。看看时间差不多了,他只好乘上电车;刚上电车,见汽车来了,便又从电车上下来乘汽车。如此一来,到公司的时候一看表:迟到了10分钟!原来司机班的主管督促不力,司机又睡过了头。

按照规定,迟到是要批评、处罚的。分析此事,直接责任者是司机,间接责任者还有司机班的主管,他们俩人都应对此事负责,都应该接受批评。但是,松下又想,如此的情景,而且,为了公司的发展,这种事情是迁就不得的,否则新年新貌的计划就肯定要泡汤。此外,下属犯这样的错误,也和过去自己的督责不严有关,自己也应该负起责任来。最后松下决定连同自己在内三人一起受罚。

### 处世箴言

准备登城向敌人进攻,但终于没有进攻,是因为发现这种进攻是不仁义的,这样做能获得吉祥,是因为在困惑





时能及时醒悟,反过来能按正确的办法行事。



## 支付谎言的代价

上九,同人于郊,无悔。

在荒郊也愿与人和睦相处,未遇到志同道合者,也不后悔。

作为一个社会人,我们的视野要宽,不能拘泥自己个人的一个小圈子,对于圈外的人,也要注重和同。其实,你并不需要什么份外的付出,凭一颗真诚的心,处处对人坦诚相待,就足以结交天下英雄。

在社会交往中,我们所具有的德性非常重要,有人说:我发现要把事情做大,做人非常重要。在社会上,为人的人品很重要,假如你自己是非常差劲的人,首先你很难做到容纳人;另外,别人也不会愿意跟随着你。因为你很阴险、很恶心,给人没有安全感,人们自然不愿意跟你相处。

做一个真正、诚实的人,因为这才是最舒服的一种生活方式,也是我们最自然的生活方式。如果你扯谎,你就得付出维护谎言的成本,特别是在 Internet 时代,你谎编得越大,维护谎言的成本就越高,有时还往往被人揭破。其实,最低成本的做人方式就是老老实实在地做人。因为大家天天在一起,谁都能看出谁是什么样的人,谁都不傻。因此我们强调无论对谁都不要有谎言,要老实实在做人。

### 处世箴言

在荒郊也愿与人和睦相处,未遇到志同道合者,说明此时团结众人,而希望天下大同的愿望没有实现。

## 第十四卦 大有卦

### ——顺天依时,大有的处世智慧

**大有:元亨。**

象征大有收获:至为亨通。

大有卦由离卦(火)和乾卦(天)重合而成,名火天大有。

火焰高悬于天上,象征太阳照耀万物,世界一片光明,农业大丰收,“大有收获”。君子在这个时候要阻止邪恶,颂扬一切善行,顺应天命,替天行道,以保护万物性命。

卦中第五爻为国君宅位,应为阳爻,本卦是阴爻,象征国君以天下为公。顺应民意,与民同处,使人民都能富裕。

告诉我们要顺天应时,坚持中正诚信。

### 骄傲,行动的资本

**初九,无交害,匪咎,艰则无咎。**

不相互往来,彼此没有伤害,也就不会有灾祸。保持艰苦奋斗的精神,可避免灾祸。

才华过人容易使人骄傲,惹人忌妒。可是有才华,无人援引,还是不能出人头地。所以,由此而自卑,甚至自暴自弃,又是另外一种悲剧。从这种意义上说,骄傲并非完全是坏事,骄傲是要有资本的,没有资本的骄傲是一种狂傲和轻薄,以才华做资本,便值得骄傲,这种骄傲是一种自信,一种自尊,一种凌云的志向,这有什么不好呢?有位成功的



# 易经的处世智慧



一  
○  
二



人士曾经说过：“我就喜欢这样的人，不要怕别人骄傲，就怕你心里容不下别人的骄傲，说穿还是自己交往处世的短视。”

大体来看，循规蹈矩的人比较受欢迎。因为，这些人有一定的社会阅历，熟悉社会的情况，了解一些人的习惯与脾气，思路往往容易沟通，同这样的

人相处起来得心应手，这些人一般不犯大错误，他们的作风严谨而审慎。

在具有挑战性的当今时代，更需要具有挑战性的人。这些人所具备的特点是：不满足于现状，总在寻求新的开拓与进取，对现成制度与做法敢于做大胆的改革、完善的处世。他们是“恒保野性，具有挑战意识的野鸭”，他们是我们社会交往中不可多得的朋友。

道理很简单，野鸭是可以驯服的，而没有野性的鸭子，则难以飞往远方。作为我们有了这样的朋友，就可以让他们发挥自己的创新特长，就能使自己在交往中得到很大的提高，也会对我们的事业有极好的帮助。

如果我们都是些唯唯诺诺、不敢越雷池半步的平庸的朋友，要么生活总是平淡如水，毫无新意；要么在事业上“推一下，转一下”，不能对自己有所帮助，还将自己拖累了。

## 处世箴言

此时不互相往来，一动不如一静，就不会有什么是非，

自然没有什么祸患了。同样我们有所行动,就要付出冒着风险的代价,要有行动的资金。

## 爱憎分明,亲疏无别

**九三,公用亨于天子,小人弗克。**

王公前来朝贺,向天子贡献礼品并致以敬意,小人不能担任如此重要的职务。

与人交往一方面要柔和谦逊,礼贤与人,同时又不可轻信奸诈小人。如果小人得势,上柔而下刚,必然引起麻烦。所以,有功则赏,有过则罚,是平衡上下刚柔的最好方法。

有功必赏,有过必罚,赏罚分明,此乃军中要律。

社会交往与之同道,兵法之理,时刻记在心中。那些对于我们有帮助的人,或者为我们而付出额外劳动的人,要及时给予回报,尽管他们口头说“这是应该的”,但实际上还是盼望你给予回报的。回报的多少,形式可不一,但总该有的,如果回报不及时也起不到太大的效果。

如果朋友的帮助是为众所周知的,这种回报就该公之于众,“晓天下之人”。这样回报的作用会更大,不仅对他本人,而且众人看了也会“眼红”。“眼红”之余,很难想象他不会动心。人人如此,我们的朋友就会越来越多,我们的事业就会有更多人参与进来,事业又何愁不成功呢?

相反,如果这种“功”为众人所不知或不便告诉众人,此时这种回报最好私下进行,并向他说明回报之理由,切不可发之无理。

如果你的朋友有了过失,出现不必要的差错,就应该



# 易经的处世智慧



明确地指出来。要批评之有据,不让他抓住把柄。

对于年轻的朋友,要认真对待。年轻人上进心强,办事情积极性高,肯冒险,但由于经验不足,易于感情用事,办起事来难免出错,这时批评要十分注意。要给年轻朋友改过自新的机会,切不可不留后路,一棒子把人打倒。这样你会失去年轻人的信任,也可能失去一位得力的助手。年轻人随着年龄的增长,有时变化是很大的,所以这种罚要讲究方式。

可先私下和他谈谈,点出他的过错,和他说明利害,并鼓励他以后努力克服。如果非得公之于众,也要提前打个招呼,切不可突然在公众场合批评他,弄得他下不了台;或他根本没有认识到自己的过错,你这当头一棒,会令他灰心丧气,甚至恼羞成怒。

赏罚之道,还要谨防私人关系的介入,决不能以亲疏定赏罚,赏罚不明,乃军中兵法之大忌。

## 处世箴言

王公前来朝贺,向天子贡献礼品并致以敬意,小人若担任如此重要的职务,必然发生变乱,成为祸害。这说明了,在社会交往中我们要明辨是非,方法得当,才能结交有用的朋友。

## 把握分寸,明辨事理

### 九四,匪其彭,无咎。

虽然家财万贯,但不过分聚敛财物,就不会发生灾祸。

九四阳爻居阴位,犹如绵里藏针,不致于盛气凌人,所





以不会有什么不妥。而这种景象往往具体表现在处世风格上。

在市场与产品不断变化的今天,一家公司一定要有很强文化,这样你才能不被淘汰,并取得成功。这样即使你经历了不同社会环境的变化,你总能取得未来成功的稳定因素。

良好的人际关系能吸引了很多优秀的人才。因此你也有机会与一群了不起的人一起共事,使人更好地发挥在商业运作及管理方面的长处。事业之所以很顺利是因为我能够充分发挥自己的潜力和经验。还因为你有很棒的工作伙伴、雇员及公司文化。

“我们的机遇正处于历史上史无前例的时期,因此我们的挑战在于:当我们面临如此多的机遇时,要结识最杰出的人才,这些人才可使我们获得成功。”

### 处世箴言

“虽然家财万贯,但不过分聚敛财物,就不会发生灾祸”,说明眼光远大,智慧过人,能明辨是非,懂得凡事不能做过头的哲理。

### 诚信相交,用其所长

六五,厥孚交如,威如,吉。

以诚实守信的准则对外交往,对上尊敬,对下怀柔,必然增加个人的威信,是吉祥的。

在社会交往的各个场合我们都做到柔顺谦逊,中庸而不偏激;在上者,能以诚信待下,在下者也能以诚信回报



## 易经的处世智慧



一  
〇  
六



上。这种上下以诚信相交,互相信任,足以激发士气。一般具体表现在用人者的管理理念上,是尊重下属,重视每个人创造力的自由发挥,不要求全责备,只求和睦相处。

在社会交往中,我们结识的朋友都会对我们

的事业有所帮助的,我们必须重视每个人的积极性,做到人尽其才,一专多能,每个人的各种特长都应得到运用发挥。

上司对待下属不要求全责备,而要用其所长。每个人都是有其长的,上司要为下属发挥这种特长创造条件。

有的上司不仅在薪金、工作满足感、前途推动等方面对下属照顾,还会给下属一个得体的美名。比如一名处理来往信件、传送文件的差役,美其名曰“写字楼助理”,会让他有种荣耀的感觉,工作更会卖力,更认真负责。

发现下属的特长,还必须给予他一定的自由空间,如果总是吩咐得十分具体,下属只能成为上司的傀儡,则难以显示出他自己处理事务的办法与能力。

有一件业务,上司只须交代某日之前与对方联系好即可,至于他如何调度工作,是通过电话先联络,还是自己亲自登门拜访,完全由下属自行安排。这样可以让他实际工作中运用脑筋,积累经验。有位公司老总对下属布置任务时常说:“我只看结果,不看过程。过程是你才能发挥的空间,我相信你。”



## 处世箴言

以诚实守信的准则对外交往,对上尊敬,对下怀柔,说明以自己的诚实信用感动别人,使别人也变得诚实守信起来;必然增加个人的威信,是吉祥的,说明平易近人,纯真简朴,无所防备,反而使人人敬畏。

## 天变道亦变

上九,自天佑之,吉无不利。

上天保佑有德之人,赐福于己,吉祥,无往不利。

上九通常是满而溢泄,盛极必衰。然而,满而不溢,才是居上位者应有的修养。只有这样才能顺乎天而应乎民,得到上下相助。

丰田英二在他所著的《决断——日本丰田决策者的经营秘史》一书的序言中,曾引述了佛学中的两段经典:

“你所做的事如果是好事,就要勇敢大胆地做到底,天地间所有的神都能助你一臂之力。只要你有丝毫的畏惧将一事无成。”

“只要是美好的事,你应该当仁不让地去做,你将会得到上苍的帮助和保佑。”

这种做事的态度和精神,现在已成为日本成功的商人共同拥有的精神。松下幸之助在访问中国时就这样说过:“作为一个企业家,学问是重要的,但更重要的是敬业的精神。”

日本商人更懂得,把这种执着精神和灵活战术相结合的重要性。正如松下幸之助所说的那样:“正确经营观念、



# 易经的处世智慧



一  
〇  
八



经营思想是在社会生活中产生的，是符合社会法则的一种观念的法则。可以说这种法则是自然法则。因此从这种自然法则中形成的经营观念，虽然其具有随社会生活变化而变化的灵活性，但万变不离其宗，本质上它是相对不变的。这种相对不变的经营观念，无论过去、现在以至将来，也无论是在日本或是在国外都是适用的。”

日本企业的市场战略，可以分为市场开拓战略和产品开发战略两大部分去理解、去认识。一是执着的精神，二是灵活的战略战术，并把二者紧密结合在一起，所以日本的企业才具有了我们所看到的如此惊人的竞争能力。

不断更新，总有新产品出现是日本企业经营灵活性的又一表现。“最新产品”是使用得最多的广告词。

日本是一个深受佛教影响的国度。日本商人正是受到佛教“天变道亦变”思想的影响，而使自己的产品不断更新换代，以利于市场竞争，以求企业的生存和发展。正如菲利普·卡特勒所说的那样：日本文化给自身的企业提供了在市场营销竞争中发挥灵活性的很好的思想意识基础。

## 处世箴言

上天保佑有道德的人，是上天赐给的福分，只有顺天应人，才能大有收获，得到大量的财富。



## 第十五卦 谦卦

### ——内隐不外露的处世智慧

**谦：亨，君子有终。**

象征谦虚：谦虚的美德可以使百事顺利，但谦虚并不是人人都能坚持下去的，而只有君子才能坚持到底。

谦卦由坤卦(地)、艮卦(山)重合而成，名地山谦。

内卦是艮卦。象征内心有山的安静，知行知止；外卦是坤卦，象征外表有地的平实，可尊可卑。

告诉我们为高山隐藏于地中之表象，象征高才美德隐藏于心中而不外露，所以称作谦。君子总是损多益少，衡量各种事物，然后取长补短，使其平均。

### 谦谦君子，授之大用

**初六，谦谦君子，用涉大川，吉。**

谦虚而又谦虚的君子，可以涉过大河(意思是能够克服一切困难，排除一切障碍)，最终必然安全吉祥。

这里一个“用”字很关键，强调谦虚并非消极的、无原则的退让，而是积极地有所作为。

曾经担任过公司首席执行官的布朗就是这种类型的“谦谦君子”。

布朗在参加工作之前，在哈佛商学院获得经济学学士学位及斯坦福大学工商管理硕士学位，他没有任何技术背



## 易经的处世智慧



景，在刚加入昆腾公司时还不知道什么叫磁盘驱动器，是一位技术上的门外汉。但布朗是一位很会快速学习的人，这种特性使得他的升迁极为快速。在昆腾 15 年中，布朗曾任过市场部副总裁、产品销售部总监、执行副总裁。1993 年，昆腾进行部门调

整，布朗又被任命为负责开发个人电脑存储产品的桌面产品部总裁。在其领导下，该部门的营业收入从 10 亿美元猛增到 30 多亿美元，成为该公司最大的一个部门。他还为董事会制定了一份计划，为昆腾成功地推进一项很大的并购活动——DEC 数字设备存储业务部做出很大贡献。

1995 年，37 岁的布朗被提升为首席执行官；1998 年当他 40 岁时，又被提升为董事长。1995 年当布朗接任首席执行官权杖之时，他没有预料过他将会成为《幸福》500 大公司里的一个首席执行官。但第二年，即 1996 年，他就率昆腾挤进了 500 大公司，如今昆腾公司又被《财富》杂志选为增长最快的 100 家上市公司及 100 家最值得工作的公司之一。

### 处世箴言

谦虚而又谦虚的君子，即使处于卑微的地位，也能以谦虚的态度自我约束；而不因为位卑，就在品德方面放松修养。



## 固守中正,扬美名

**六二,鸣谦,贞吉。**

谦虚的美名远扬四方,固守中正就可获得吉祥。

如果一个人的谦虚美德在社会上或单位里产生了共鸣,得到了众人的认可,便足以证明他的谦虚不是矫饰于外的虚伪,而是发自内心的真诚和纯正。

一家中型印刷公司(有 60 名员工)的退休老板告诉我,他说:“海瑞,那年他 26 岁,对印刷一窍不通。不过看他过去的记录,知道他是个好会计师。一年半前我退休,他被选做公司的董事长和总经理。

“回想起来,海瑞有个无人可比的特点,他不仅对工作干练,对上司保持有一种谦恭,而且对全公司人都保持一种谦逊的姿态。只要他帮得上忙,他都竭尽其所能去做。

“海瑞跟我的头一年,我们公司损失了几员大将,海瑞跑来找我,建议我采用一种优厚的福利制度,结果真如他所说的,公司以有限的花费降低了员工的流动率。

“海瑞对公司的贡献相当大,他在研究了生产部门的花费后,建议我以三万元买部新机械,结果发挥了功效。有一次我们遇到滞销,他去找行销经理说:‘我不懂行销,不过我愿帮忙。’结果他想出的办法替我们做成了好几笔大生意。

“每有新人进来,海瑞都热心地带他们熟悉环境,并使他们对公司的运作发生兴趣。

“海瑞并没有欺骗我的企图。他并不好管闲事,没有野心,不会暗箭伤人,也不会命令他人做事,他始终是这样



谦虚待所有的人,并且乐于助人,把公司的成败视为他的成败,把公司看成他自己的公司。”

### 处世箴言

谦虚的美名远扬四方,固守中正就可获得吉祥,这是说六二爻以心中纯正赢得名声,而不是靠沽名钓誉获取名声。

### 谦和之美,君子永持

**九三,劳谦,君子有终,吉。**

勤劳而谦虚的君子,必能把美德保持到底,最终一定是吉祥的。

如果一个受到重用的人,能做到劳苦功高而又谦逊,有骄傲的资本而不骄狂,始终如一,那么,这种人肯定能得到一致的认可。

克罗尔最大的才能,主要在于他善于调动手下人的积极性,引导他们献计献策。他经常说:“要推动工作,应该是调动人的求胜的愿望,而不是用恐惧或威胁的手段。”有一回,公司为福特汽车公司设计广告,但必须先拿出一条主题标语来。公司负责广告业务的人员花了一个多月,翻遍了手头的工具书,提出了100条标语,但没有一条入选。

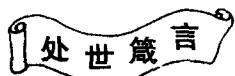
底特律分公司也提出了100多条广告词,艺术指导人员运用他们的知识,也提出了他们的建议,但还是不中意。所有的人都知道下午3点就要在克罗尔的办公室开会讨论。会议之前,主管人员经过筛选,最后推荐了3条。

克罗尔觉得这3条标语没有一条是符合要求的。他没有埋怨和责怪职员,而是心平气和地对大家综合了这条标语该表达什么内容,他没有提出具体的措词,只是讲了标语应以什么样的形式出现。他讲完后,大家都赞成他的设想。接着,有人提出应该以什么方式开头,有人提出了整个句子,有人加以文字润色,最后只用了不到5分钟的时间就把标语写了出来。而且每个人都觉得是采纳了自己的意见,因而皆大欢喜。



在每次讨论会上,克罗尔都不在乎主意是谁提出来的。是资历不深的无名小辈也罢,是设计明星或经理也罢,谁最符合要求,最富有创意,他就欣然接受。有些心怀不满的工作人员抱怨克罗尔贪功,把别人的想法作为自己的提出来。但大多数人觉得克罗尔是他们这支球队中临门一脚的得分手。在最关键的时刻,还要靠克罗尔创造奇迹。克罗尔却把公司的兴旺发达归功于整个队伍。

个人——无论凡夫俗子,还是伟人的力量都是有限的。“众人拾柴火焰高”,这是一个非常浅显的道理,但真正用到社会交往上,却又不是什么人都能明白和做到的。一些人之所以取得成功,原因在于此。



勤劳而又谦虚的君子,必能把美德保持到底,所以天





下的老百姓都服从他。



## 虚怀若谷,坚持中正

**六五,不富,以其邻,利用侵伐,无不利。**

虽不富有,但却虚怀若谷,有利于和近邻一起征伐那些骄傲蛮横不可一世的人,不会有任何不吉利的结果。

在与人相处时,能虚怀若谷,是能够有效地调动身边人群的主观能动性。

对于任何一个人来说,工作的时间在一天的中总是占着主要的比例,所以对工作的满意程度也从此中来。经研究发现,对工作感觉满意的重要源泉就是拥有友好的共事者,但并不等于拍马者,这较之工资、机会、保障、挑战等等更为重要。

人们都希望他们的社会需求得到满足,而工作从逻辑上来说,正为他们满足这种需求提供了必要的场所。了解了这一点之后,一个好的上司会知道,员工应有与人相处的机会,有社交活动,并会从别人的陪伴中得到快乐。最低限度,上司也应该在休息时间里为员工创造一些上述的那些交往机会,而不应该把员工孤立起来,将他们置于分隔开来的格子间里,彼此之间一点交往也没有。

如果上司希望员工组成工作效率高的工作小组,就必须敏感地意识到员工们的不同之处。大多数上了岁数的人不喜欢周围都是年老之人,大部分女性在某些时候只想和别的男性呆在一个工作小组里。

参与管理意味着上司并不是擅自作出决定,而是与相关的个人或工作小组讨论该如何做,在听取了员工们的意

见之后再作出决定。这样,主管或是考虑了员工们的意见,或是部分地采纳了员工们的意见,总之,让工人有了分担管理、参与管理的感觉。不这样做的话,上司也许会面对危险,因为如果他不征求员工们的意见,员工们会感到十分沮丧——他们其实想对别人有所帮助,感受一下他们自己是有用的。如果上司听取了员工的意见,但又不准备采纳的话,他应该花点时间向员工解释清楚他之所以这样做的原因。许多研究都发现,是否对员工言明一切,很大程度上影响了他们的工作热情。如果你对员工说明了情况,那么,他们对工作结果产生的责任感要比那些始终蒙在鼓里的人强得多。

### 处世箴言

虚怀若谷,就可征伐不可一世。

以德近人,功成身退

上六,鸣谦,利用行师,征邑国。

谦虚的美德远闻,有利于出兵征讨邻近的小国。

谦虚必须有足够过人的资本,必须与实际能力相结合,才能名声远播,使更多的人为之折服和倾倒。

华光系统的诞生首先应该归功于王选一系列天才的发明和创造。没有王选也就没有华光系统,“汉字激光照排之父”的称号是当之无愧的。

然而,王选却说:“我是新中国培养起来的科技工作者,离不开这一块热土。在我艰难摸索的过程中和遇到风浪的时候,多亏有一批懂科学的决策者如郭平欣、张淞芝



## 易经的处世智慧



等,和提携后进的长者如周培源、张龙翔等,给了我理解、支持和帮助,使我得以焕发爱国之情和报国之才。我很幸运,赶上改革开放的年代,有了用武之地。照排系统包括硬件、软件、激光、印刷等各个环节,计算机又包括电、磁、机、光、微电子等多种技术,是个巨大的系统

工程。它的研制,是打破界限,分工协作,横向联合的结果,是集体智慧的结晶。现在报刊宣传总是突出我,使我感到不安。我们这里有许多同志,做着默默无闻的奉献,没有他们的劳动,也就没有华光和方正系统。我们这里有许多年轻人,承担了重要的工作,我不能掠人之美,剥夺他们的成果。如果哪一天我对自己说,华光和方正是我一个人发明的,那一定是我的脑子糊涂发昏了。而那一天也就是我科学生命结束的开始。”

王选不但这样说,而且这样做了,为了培养年轻人,他毅然退居二线,功成身退,甘为人梯。一大批中青年教师在他的感召下,组成了一个优秀的群体。他们在经济腾飞的大潮中,都能坚守岗位,承担着难见名利、又苦又累、需要持久工作的大型科研项目。一个王选带动了千万个王选。



### 处世箴言

以谦虚的美名远扬四方,以出师征讨惩处不可一世的人。这昭示我们,有了虚怀若谷的谦虚之德,我们在工作中、生活和学习中,还有什么不能克服的困难呢。



## 第十六卦 豫卦

### ——身体力行的处世智慧

**豫：利建侯行师。**

豫卦由震卦(雷)和坤卦(地)重合而成，名雷地豫。

豫有愉悦和预见、预备两重意思。象征欢乐愉快，有利于建立诸侯的伟大功业，有利于出师南征北战。

有了大的功业而又能谦恭的国君(社会各个阶层的人)。并没有沉溺于安逸之中，而是以欢庆的鼓乐(雷象征鼓乐)祭拜上帝和祖先(今解为归功于人民，回报于社会)，不贪天宅功，因为他有更长远的预见和计划。

加强自我修养，为自身和他人才华的施展创造一个上下和谐的社会和人际环境。

### 得意不忘形，免遭凶险

**初六，鸣豫，凶。**

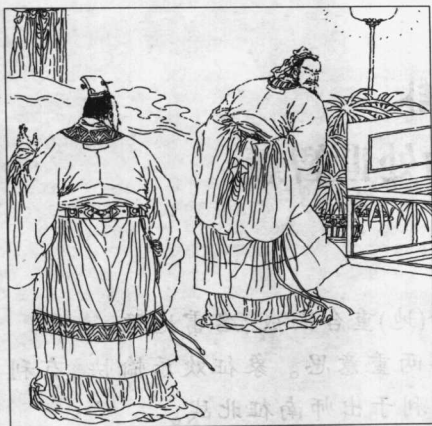
自鸣得意，高兴过了头，结果乐极生悲，必遭凶险。

公司宣布将你调到另一个部门，不过有一个小小的难题，你的一位下属请求追随左右，表示若得不到你的首肯，宁可另谋高就。你的答复自然是得考虑考虑。

这个决定十分简单，就是婉言拒之。除非实在有此必要，就是说，你的新职位确实要这位下属担任助手不可，否则另当别论。



## 易经的处世智慧



拒绝的原因是：你不是老板，身为打工仔，凡事服从公司的安排，才是忠心和热诚的表现。这种印象在老板心目中，是十分重要的。要是你盲目地接受这个下属的提议，向老板提出要求，只会显出你热衷搞小圈子，自以为是。适

当的做法是向下属表明心迹：“谢谢你对我的忠心，但我对新任务还未熟悉，未知是否有工作需要你的帮忙，所以暂时由公司安排一切。”同时，最好私下与下属保持良好关系。

某位同事表示很想跟你合作，做你的下属，希望你向老板提出，把他从甲部门调到你的部门来。这问题牵涉到你跟这位同事、你与甲部门主管甚至两位主管与老板的关系。

很明显，如果是因为他跟上司不和，不想再替他效力，那么，你千万不能“接收”他。一则，与上司不和，下属必然有部分责任；二则，你接受了他这要求，等于支持他的立场，间接就跟他的主管对立。试问：为了一个与你无利害关系的人而无故树敌，值得吗？

你可以婉转告诉对方：“我的部门暂时不须增加人手，但多谢你的好意。”

要是对方纯是因为兴趣问题，希望在你的部门发展，也请你小心观察。你接收了他，其他部门主管会误会你“抢人”呢？还是他本身也同意下属这行动？在你未弄清楚真正情况前，最好还是拒绝对方。



## 处世箴言

自鸣得意，高兴过了头，说明它没有雄心壮志，志向容易满足。一满足，就得意忘形，结果必遭凶险。

## 身先士卒，热情投注

六二，介于石，不终日，贞吉。

正直而不同流合污的品德坚如盘石，还不到一天时间，就明白了欢乐愉快的深刻道理，能守正必获吉祥。

比尔·盖茨的过人之处就是能让公司员工长时间工作而没有丝毫怨言。“工作即是欢乐”，这是微软公司的员工普遍认同的一种“价值观”。

在微软公司，比尔·盖茨本人就是一个工作狂，也正是由于他的这种精神才带动了员工工作的热情。

当然，比尔·盖茨的这种狂热，让人觉得他是想在微软公司的工作环境中培养一种工作狂的气氛来。

微软公司北京代表处的第一任总裁杜先生曾坦言说：“在微软公司，工作压力十分大。特别是刚来公司时，很少晚上在9点前回家。”

微软公司负责公关的经理曾经这样说过：“比尔·盖茨不但是个工作狂，而且对工作要求相当严格，如果有下属认为某件事办不成功，他就会自己拿回去做，他不但能迅速地做好，而且能做到几乎无法挑剔的地步，因此让大家佩服得五体投地。在他手下工作，如果没真本事，是相当难的。”

《比尔·盖茨先生：微软公司的领袖如何给计算机业带



来巨大变革并使自己成为全美最富有的人》一书中的作者这样写道：“比尔·盖茨先生工作异常热情，每周经常工作72小时，甚至达到90小时；不工作的时候，他就像一个黑洞吸收光线那样大量吸收信息。”

“与比尔·盖茨先生一起工作的人都说，他是世界上最忙的企业主管之一。”

比尔·盖茨先生善于通过给公司员工施加各式各样的压力来激发员工最大的潜力。

### 处世箴言

还不到一天时间，就明白了愉快欢乐的深刻道理，能守正必获吉祥，这是因为能居中守正，在欢乐中既不过分，也不会不满足，因而获得吉祥。

### 执迷不悟招悔恨

#### 六三，盱豫，悔。迟，有悔。

用谄媚奉承、暗送秋波的手段取悦于上司，以求得自己的欢乐，这势必导致悔恨。如果执迷不悟，悔恨不及时，就会招致更大的悔恨。

有一类非常普遍的下属，就是谄媚型(SYCOPHATS)，也就是香港人所说的“擦鞋仔”，内地人所说的“马屁精”。

谄媚者在各行各业中都可以找得到，这类下属有一项特征：永不反对或驳斥上司的指示。无论在什么场合下(私人聚会或公开会议上)谄媚型下属只晓得做一种动作，点头同意上司说的每一句话。

这种类型的下属内心有一份挥之不去的恐惧，那就是



# 豫

## 卦



### 身体力行的处世智慧



—  
—  
—  
—

作出本身的决定。

也许这与他们长期点头同意上司的习惯有点关系,这使他们连提出自己意见的能力也逐渐被遗忘或根本丧失了。

在他们心底里,只相信一种真理:同意上司的人令上司对他有好感;而反驳上司的人只会造成不必要的麻烦。

谄媚型下属的想法是,许多上司虽然口口声声表示自己很民主开放,乐于听取各方面的批评或意见,其实最讨厌下属指出他们的不是,因为这无形中已损伤了他们的权威。实际上,绝大多数上司都喜欢下属赞成自己的提议或想法。既然事实如此,那又何必下那么多无谓功夫,索性从一开始就点头到底好了。

谄媚型下属不断找寻一位强有力的上司去保护他们,个人尊严早已抛到九霄云外去了。他们最大的目标,就是使本身的“靠山”高兴,其他一切都不管。

除非上司是一位典型的“昏君”,否则他绝不会培植谄媚型下属做自己的接班人。因为这类下属除了懂得“拍马屁”之外,根本就缺乏主见,一无可取。

主管利用他们来替自己办些私人琐事倒是相当理想的,在这方面,他们定能办得妥妥贴贴。

此外,由于他们全无主见,亦无真才实学,





## 易经的处世智慧

试问怎样可以登上高位,管理业务和人事?

这类下属之所以能够在公司内生存,乃是由于他们看透了人性的弱点(上司喜欢听奉承话),再加上他们奉迎有术,才能风光一时。对付这类下属,最适当的处置方法便是降他们级或调他们到另一部门工作,作为一种警诫。当然,只有精明的上司才会这样做。

### 处世箴言

“用谄媚奉承、暗送秋波的手段取悦于上司,以求得自己欢乐,这势必导致悔恨”,这是由于六三爻所处位置不正的缘故。

### 刚强辅佐,沿袭政体

**六五,贞疾,恒不死。**

坚守中正,预防祸乱,国中出现了不少弊病,但仍能长时间地支持下去而不致灭亡。

一位精通此种处世艺术的治乱高人刘备,他能因地制宜,因人而宜,善用他人长处,取得胜利。

他得张松西蜀秘图后,便欲图之为立国之本。他与孔明商量后,决定兵分两处:一处取西蜀,派庞统为军师,黄忠、魏延为将军,因孟达熟知西蜀内情故用之为内应,文臣武将各胜其职,滴水不漏;另一处守荆州,此乃战略要地,不能疏忽,留孔明总管荆州事务,又派熟悉荆楚地利、人情、军情的大将关羽、张飞听从孔明指挥。留守也文武齐备,各司其职。这样刘备就可在确保大本营不失的情况下,挥师取蜀。胜了可尽占两地之利,东拒东吴,北抗曹魏;败

了退守有据。体现出刘备精湛的知人善任的处世之道。

“又想马儿跑得好,又想马儿不吃草”,这是一种天真的幻想,是对“人才资源”的掠夺性开发。国外一些精明的企业家深深懂得“价廉才不高,才高价不廉”的道理,因此竞相通过优厚的薪金、待遇来吸引人才,并以重奖有突出贡献的员工的方式留住人才。



如玛丽·凯化妆品公司就是如此。一方面,它用优厚的薪金建立一支素质高、效率高的雇员队伍;另一方面,对于技术一流、工作卖力的美容师和推销工作做得十分出色的员工,它给予第一流的奖励。奖励方式有出国旅行,奖给贵重物品,如豪华轿车、貂皮大衣、钻石戒指等,高薪和重奖,使该公司具有强大的吸引力。

### 处世箴言

国中出现了不少弊病,但有刚强之臣辅佐,“仍能长时间地支持下去而不致灭亡”,这是因为它居中,只要保持中庸,就会长时间地坚持下去而不致于灭亡。



## 第十七卦 随卦

### ——随动而悦的处世的智慧

**随：元，亨，利，贞，无咎。**

随卦由兑卦(泽)和震卦(雷)重合而成，名泽雷随。

象征随从、随和：如果随从、随和，便能始终亨通，和谐有利。固守正道，没有任何危险。

本卦阳卦在阴卦宅下，阳爻也在阴爻之下，64卦中这两种情况同卦出现的，只有这一卦，这就是本卦“随”的特定含义：高贵者不耻下问是一种“随和”的谦恭；君子行事要遵从合适的作息时间。白天出处辛劳工作，夜晚就回家睡觉安息。

本卦下震上兑，象征随动而悦，随悦而动的协作景观。

### 看主流，无视闲言碎语

**初九，官有渝，贞吉。出门交，有功。**

思想意识随时更新，坚持正道，吉祥。外出与他人交往可获得成功。

我们处世要了解一个人，一定不要相信那些闲言碎语的干扰。“人言可畏”，闲言碎语是那些见不得人的人惯用的害人暗器。它之所以能起作用，就是因为有人相信它。经验证明，知人选人是极不容易的事。一个人平平庸庸，大家彼此彼此，可以相安无事；一旦某人冒了尖，有了突出成

绩,即可引起有关领导注意,能上能下,各种非议就会接踵而来,闲言碎语就是一件“法宝”。有些人平时不干事,袖手旁观,似乎“不犯错误”,专挑别人的毛病,一旦有机会就吹冷风,散布流言蜚语。这种制造闲言碎语、传播闲言碎语的人,是十分令人可憎和厌恶的。



这样的人完全可以称得上害群之马,有这样的人存在一天,你的企业就甭想有一日之安宁。

知人者必须看主流,注意保护人才,决不要轻信闲言碎语。否则,许多有真才实学、有组织能力、有创业大志的人才,会因此而受歧视、被压制、遭排挤,还谈什么知人善任呢?

列宁曾经说过:“如果一个机关在给专家各方面保障、鼓励优秀专家、维护他们的利益等等方面,没有计划地进行工作并得到实际效果,那末,谁也不会承认它是工作不坏的机关。”

一个企业经营者亦是如此。要做好工作,必先做到知人善任。而要真正做到知人,一定要从各种各样的旧观念、老框框的束缚中摆脱出来,不能求全责备、搞烦琐哲学,不要轻信闲言碎语,要从人才的实际表现出发,看他们对事业的基本态度,看他们工作表现的主流,要真正爱惜他们、保护他们,做到求才若渴、爱才如命。这才是非常重要的。



## 处世箴言

思想随时代而变化,但无论怎么变,都必然始终遵从正道,这样就可以获得吉祥。处世交朋友,一定能成功,这是因为其惟正是从,见善则从,没有过失的缘故。

### 是墨守成规,还是标新立异

**六二,系小子,失丈夫。**

倾心随从于年轻小子,则会失去了阳刚方正的丈夫。

有一种人,他们死死抱住以前的规矩,不敢越雷池一步。他们顽固地认为:“这个方法5年前有效,现在当然还有用。”在他们眼里世界是静止的。

朱利安·巴赫年轻时在《生活》杂志做记者。二战后的一天,他与一名从纳粹集中营逃出来的罗马尼亚小伙子共进午餐。小伙子靠在纽约大都会剧院门口以兜售演出纪念品为生。当时剧院正上演著名指挥家索尔·赫罗克指挥的芭蕾舞剧。

那是个5月的星期二,天气晴朗。演出票销售一空,小伙子的纪念品也全卖出去了。又过一个星期,还是星期二,天气依旧晴朗,剧院上演着同样的舞剧,演出票又销售一空。可这一次,演出纪念品却几乎一份也没兜售出去。

演出结束后,小伙子在剧院走廊上遇到赫罗克,告诉他自己在想不通原因。赫罗克的回答出乎意料的简单:“因为这是另一个星期二。”

因此,每当你作出新决策前,千万不要犯墨守成规的错误。不要以为你以前失败过现在还会失败,也不要以为,



你以前成功过现在还会成功。

## 处世箴言

“倾心随从于年轻小子，则会失去阳刚方正的丈夫”，因为二者是互相排斥的，是不可兼得的。

### 随丈夫行事，势在必得

**六三，系丈夫，失小子。随有求得，利居贞。**

随从阳刚方正的丈夫行事，则必然丢失年轻小子。随从于丈夫，有求必得，有利于安居乐业，坚守妇道，贞节处世。

一位年轻的工程师想请三天假去陪家人郊游，但他的领导者没有批准，因为部门最近的工作很紧张，工人们每天都要加班，连星期六也不能休息。

有一天，这位保持最高迟到记录的工程师又晚到了30分钟。领导十分生气，并警告他：“如果你再迟到一次，我将让你停职三天并扣除工资。”你猜第二天谁迟到了？还是这位工程师！那位工程师听到这一警告，为这一难得的机会而沾沾自喜。他终于可以实现自己郊游的愿望了。于是第二天，他故意去得很晚。如其所料，他被停工三天，扣除三天工资。但他可以出去与家人一起郊游了，满足了自己的需求。

那位领导也自以为做得正确，他“正确”地维护了管理制度，但部门的工作还是无法按时完成。

以上事例中的领导按常规办事的做法，造成了惩罚行为与惩罚效果的严重脱节。因此，这位领导者打的这一巴





# 易经的处世智慧



一  
二  
八

掌还是没有打到实处,反而正中那位工程师的下怀。

奖励也是一样,有时造成奖励行为与奖励目的的脱节。一般来说,你奖励什么行为,将会得到更多这种行为。因此虽说赞扬与抚慰应该是经常性的行为,但也应注意不要奖励所不该奖励的。如果那样,你将不会得到你所希望的东西,而是得到你所奖励的东西。譬如你不慎奖励了一个人,是他的投机取巧的工作瞒过了你的眼睛,那么这种投机取巧行为将被你纵容滋长起来。

## 处世箴言

“随从阳刚方正的丈夫行事”,专心不二,说明其志在于舍弃下方的年轻小子。而大丈夫非大丈夫,让追随者又如何行事啊。

## 变中不变,不变有变

九四,随有获,贞凶。有孚在道,以明,何咎?

他人追随自己,虽有收获,但有可能发生凶险。虽有凶险,但只要心存诚信,不违正道,使自己的美德显明,那还有什么危害呢?

巴特进微软后,在微软得到了相当宽松的环境,除了比尔·盖茨有时向他请教一些问题外,几乎没有人来打扰他。“微软也不给我派什么任务,也不规定研究的期限,我可以一门心思地钻研一些我感兴趣的问题。有时,比尔·盖茨来问我一些很难解答的问题,比如大型存储量的服务器的整体架构应该是怎样的?像这一类问题我一般都不能马上回答,而要在一两个月之后才能给他答复,因为我要整



理一下材料和思路。”

由于巴特不在微软总部办公,而是在位于波士顿的微软研究院,因此,巴特与比尔·盖茨之间的这种交流完全是通过电子邮件来完成,“比尔·盖茨给我发来的电子邮件一年大概在10个到100个之间。”

“我很少见到比尔·盖茨,与比尔·盖茨之间一年也就能见上三四次,但每次见面并不是一对一的交流,而是与大家在一起开上半天或一天的会。”

巴特来到微软时被任命为首席技术官,四年过去了,他依然是首席技术官,然而他的手下没有任何一个兵,他也不管理任何一个人,“我只管理我自己”。巴特对于这种状态非常满意。他认为,如果真是一位非常好的技术人员其实并不需要参与任何管理,“一个最好的技术人员变成最好的管理人员并不是一个好主意,因为这样做的结果往往会损失了他的技术特长,而且技术人员做管理有时也不一定能变成一位最好的管理人员。”但巴特又强调说:“有一点非常重要,在微软不仅好的管理人才能够获得成功;如果一位好的技术人员不愿参加管理,也同样能在微软获得成功。”

在其他公司,工程师们总会被经常告诫说,工程师不仅要做好自己的本职工作,还要做好本职工作的以外工作;不仅要明白自己的技术,还要明白销售、市场、制造、金融甚至是房地产等技术以外的事情。“而在微软,情况则完全相反,工程师只须做好自己的本职工作,你的项目如果获得成功,你就可以得到成功,因为微软其他的工作也都管理得很好,微软在各个部门都有很好的管理人员,你不会因为销售员不知道如何去销售而受到损失。”

“微软是一个非常有趣、非常有刺激的工作场所,这就是为什么微软会有上千个百万富翁每天还要去上班的原



因。比尔·盖茨有一个很好的特长,即他有一个非常好的判断力,他会很快知道什么是重要的事情,什么是不重要的事情。比尔·盖茨对研究人员的管理方法也很独特,他常常让这些人去研究一些非常具有挑战性的问题。”

在微软研究院,微软从不规定研究人员的研究期限,但对开发部门却规定了期限,因此微软大部分的技术人员在开发产品时有期限要求,“真正的研究是无法限定期限的,因为都是一些个未知的东西,但开发必须有期限,这是研究与开发的最根本的区别。但是我如果花了两年时间还没有研究出结果的话,我就会认为这个题目可能不是一个非常好的题目,我往往会放弃它。”

### 处世箴言

“他人追随自己,虽有收获”,但因居位不当,有“震主”之嫌,所以可能有凶险。但只要“心存诚信,不违正道”,则可逢凶化吉,这是由于立身光明磊落所带来的功效。

## 诚信与诚实善良人

**九五,孚于嘉,吉。**

把诚信带给诚实善良之人,可获吉祥。

在社会交往中,给朋友的帮助必须感到自己的价值得到了他人的承认。不管你用多么美妙的言辞表示感谢,他们最终期望的是得到自己应得的报酬,以让自己的价值得到实现。

在职场中员工们会按照市场情况和一些合适的对象进行比较,他们将以自己的收入来判断对工作的满意程

度。不管一个人多么高尚,他可能会因谋求个人发展而牺牲收入,但他们不可能长期如此,因为他们要生存。

重要的一点是,不要让员工将宝贵的精力和智慧用于计较个人报酬,要让员工能集中精力来工作。最好的领导者总是在员工要求增加工资时早已为他们做好准备,他们积极主动调查市场,保证自己员工的报酬比其他公司要高。

一旦员工开始为工资而抱怨,老板应高度注意,公司的最好员工将会离开,以寻求更高的工资收入。有时即使你付的工资很高,还是有人不能满意,解决这一问题的办法是将个人业绩与报酬挂钩。你应当让员工清楚,真正努力的员工将会得到最好的报酬,付给员工工资也必须考虑市场因素。真正的竞争是获取一种稀缺的、宝贵的财富以产生最好的结果,真正的竞争必须拥有最好的员工队伍,并且根据其贡献程度给予最合理的报酬。

### 处世箴言

“把诚信带给诚实善良之人,可获吉祥”,这是因为九五爻得正居中,不倚不偏。

### 也有奇效的“立即惩戒”

上六,拘系之,乃从。维之。王用亨于西山。

只有拘禁起来强迫、命令他,他才不得不顺从追随,再用绳索捆绑紧,才能追随到底。君王在西山设祭,要出师讨伐那些不顺从的人。

要让员工感到自己正在领导时代,充分享受自己工作



## 易经的处世智慧



的成就感,才能最大限度地激发员工的工作热情与灵感。

虽然工作压力大,但微软公司员工的流动率,却是同业最低的。

比尔·盖茨成功地运用“转换式管理”:将公司的重任分解为各个工作小组,充分发挥每位员

工的才能。微软公司的管理风格,简言之,就是在不断的压力与不断的动力中成长。压力刺激灵感,也变成了他们的动力。

比尔·盖茨不断地将自己和员工逼向极限,让微软公司全体员工一起接受挑战,一起成长,享受着领导时代的成就感。

公司只需要经得住磨炼的人,微软公司对员工的要求有时几乎能用苛刻来容易,但正是这种苛刻,使得公司中的每个员工都是精英。

比如,比尔·盖茨在给予员工高福利和内在成就动机的满足的同时,又经常用批评、威胁的方式管理员工,在公司内部推行“立即惩戒”与“固定的淘汰率”制度。

### 处世箴言

“只有拘禁起来强迫、命令他,他才不得不顺从追随”,这是因为上六爻高居《随卦》最上爻,物极必反的缘故。



## 第十八卦 蛊卦 ——远谋深虑的处世智慧

**蛊：元亨，利涉在川；先甲三日，后甲三日。**

象征救弊治乱，拨乱反正：从开始就很亨通，有利于涉越大河。不过，在做大事以前，要考察现状、分析事态；在做大事以后，要讲究治理措施，预计到后果。

蛊卦由艮卦(山)、巽卦(风)重合而成，名山风蛊。蛊是蛊惑、迷惑的意思，这里是腐败、惑乱、多事的意思。

卦象为山下之风，山风多为山谷风，所以名山风谷(蛊)。山谷风常使人毛骨悚然，引发一些惑乱的事端来。

表示为山下起大风之表象，象征救弊治乱、拨乱反正。这时候，君子救济人民，培育美德，纠正时弊。

### 慎重决策，基业长青

**初六，干父之蛊，有子，考无咎，厉终吉。**

挽救父辈所败坏了的基业，由能干的儿子来继承父辈的事业，必无危害；即使遇到艰难险阻，只要努力奋斗，最终必获吉祥。

我们常常因为害怕而不敢说真话。5年前，韩国三星电子公司主席李健熙决定投资 130 亿美元打入汽车市场，很多高层职员深知汽车市场早已饱和，但因惧怕老板的硬朗作风而保持沉默，结果三星公司汽车业务一败涂地。





三星公司在 1997 年决定进入汽车产业，当时三星的很多高层经理心里都很清楚，汽车工业早已经是生产大量过剩、各大巨头打得头破血流的一片烂泥潭。但是李维健是一位非常强势的领导者，也是一个狂热的汽车爱好者。结果是，三星汽车刚刚投产一年就关门大吉。李健熙不得不从自己的腰包里掏出 20 亿美金来安抚他的债主们。这时候他才感到震惊：“为什么当时我说要上马的时候就没有一个人反对呢？”

### 处世箴言

“挽救父辈所败坏了的基业”，表明其志在继承父辈的遗业。在我们已有的业绩前，我们不去认真对待，又未尝不如此。挽救基业，应当谨慎投资啊！

## 借题发挥，机不可失

### 九二，干母之蛊，不可贞。

救治母辈所造成的弊病，要耐心等待，如果时机不成熟的话，就要坚守正道等待时机。

借题发挥就是人们常用的一种抓住机会表达的切入方式，它借对方在说话中所提出的问题、理论或观点，来论证自己的观点和主张，以实现反击的目标，达到自己的目的。其好处是易于使人接受，常常起到绝妙的说服作用。

据说美国五星上将卡特利特·马歇尔(1880—1959)还利用借题发挥娶了一个漂亮的老婆——

事情的经过是，马歇尔在他驻地的一次酒会上认识了一位漂亮的小姐，酒会一结束，就请求一位小姐答应让他



送她回家。这位小姐的家就在附近不远，可是马歇尔开了一个多小时的车才把她送到家门口。小姐于是问：“你来到这里不是很久吧？你好像不太认识路似的。”马歇尔微笑着借题发挥说：“我不敢那样说，如果我对这个



地方不熟悉，我怎么能够开一个多小时的车，而一次也没有经过你家的门口呢？”这位小姐听出了这位心慕已久的将军的意思，于是也“借题发挥”，干脆嫁给了马歇尔。

实际上，马歇尔是最初的出题者。

又比如：“鱼，应该闭嘴。”

多嘴，当然容易上钩。贪嘴，也是容易上钩的。论辩中的诱惑太多，而且离不开言来语去，但我们还是以慎言为好——

一则笑话说，夫妇俩在钓鱼，妻子唠叨不休，把小鱼儿吵得四散而逃。一会儿，居然有一条又饿又呆的大鱼上钩了。妻子说：“这条大鱼真可怜。”丈夫于是借题发挥说：“是啊！只要它闭上嘴，不也就没事了吗？”

借题发挥要等待说话的时机。生活离不开借题发挥，离开借题发挥的生活是无趣的。

### 处世箴言

“救治母辈所造成的弊病”，意及处世刚柔适中，既要顺应，又要匡救，不可偏颇。



## 洞察端倪,慎重修复

**九三,干父之蛊,小有悔,无大咎。**

要挽救父辈败坏了的基业,其间必发生失误,因而会产生懊悔,但不会有大的危害。

有时候,你不要忽视朋友的几句牢骚和气话,如果能马上捕捉住,这往往是一些你最需要、最真实的情况,能帮助你发现被一些表面现象所掩盖的不足,从而使你能够迅速给以纠正。

也会有一些巧嘴多舌的人,会经常跑到你的面前来,故作神秘地给你透露一些小道消息。

你且不要信以为真,因为你不知道这消息里究竟掺了多少水分,更不知道他是出于什么目的来告诉你这些小道消息。

对于这些向你报告小道消息的朋友,你也不必有所讨厌之意,甚至声色俱厉。假如对方是出于好意,岂不伤了对方的自尊心吗?你要和颜悦色地感谢对方所给予的信息。但也要善意地提醒对方,请对方把信息的正确性再核实一下,然后再告诉你。你要让对方明白,提供一些确凿的信息会更好一些。

你不能总是以命令的方式,将几位朋友叫到你的跟前来,以生硬的语气,让他们给你提出意见、提出看法。这往往会形成场面的紧张气氛,收不到预期的效果。制造一种宽松的气氛,鼓励大家积极发言,以目光、表情来传达你对大家的信任,相信大家是会畅所欲言的。

即便是你遇到了什么突如其来的难题,也不要风风火火地把朋友找来,神色急切地向他们寻找对策。因为你慌



张到这种地步,朋友哪里还敢提出什么对策呢?就算是有万全之策,你这副样子,也容易把朋友已有的对策压在肚里,不敢道出。因为万一事情有什么闪失,他们怕担不起责任,反而会受到你的怪罪。

没有信息的沟通是不行的。大家对你好坏的评价,如果你一无所知,那么你也就不知道自己在朋友心目中的地位,是在上升,还是在下降;是交口称赞,还是不得人心。

你对自己缺乏正确的认识,以至走进了泥潭却还未发觉,只会越陷越深,不能自拔了。你要能够广泛地接触朋友,了解情况,洞察端倪,这样才能做到胸有成竹、运筹帷幄,在不利的事物出现之前就先期加以预防,将损失减少到最低程度。朋友如果出现了不满情绪,你也可以早早做说服工作,以免出现不良势态。

我行我素,独断专行,只能使自己的路越走越窄。朋友如果发觉你是一位霸道的人,听不得意见和建议,抵触情绪就会滋生发展。

### 处世箴言

挽救父辈败坏了的基业,最终不会有祸害。意即对已经陷入困境的社交行为,要慎重修复,就不会落入无助的境况。

### 寅吃卯粮,危机暗藏

六四,裕父之蛊,往见吝。

宽缓地挽救父辈败坏了的基业,往前发展,必然会因耽误时机遗憾惋惜。

没有谁比华尔街更喜欢成功的故事。而在上个世纪



## 易经的处世智慧

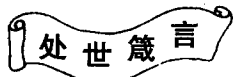


一  
三  
八

90年代末,没有谁的成功故事会比朗讯 CEO 里奇·麦克金讲得更动听。他最知道怎样取悦华尔街——它喜欢爆炸性的飞速增长,而作为回报,华尔街也把麦克金和他的团队捧成了天皇巨星。

但是当麦克金忙于在华尔街面前搔首弄姿的时候,他至少忽略了来自另外两方面的声音。首先是朗讯的科学家们。他们一直担心公司会错过一项新的光通讯技术 OC—192 的开发,这项技术可以加快通讯过程中语音和数据之间的转换速度。他们曾经非常自信地为这项技术的研发而辩护,但最终却只能眼睁睁地看着老对手加拿大北方电信在 OC—192 项目上取得巨大的成功。另外,麦克金还忽视了来自营销队伍的声音。听取他们的声音,他本来可以让公司的增长目标变得更加现实。要知道,为了达到麦克金对华尔街许下的那些不切实际的目标,公司的销售队伍已经在“寅吃卯粮”,他们给客户低得可怕的折扣,为客户提供过分慷慨的贷款安排,而更要命的是这些客户大多都是些前途未卜的“.com”。

这种代价高昂的繁荣自然持续不了多久。朗讯的股票一转眼跌去了 80%。董事长亨利·肖特最终不得不换掉了麦克金。当他痛定思痛的时候,说了这样一段话:“股价只是个副产品,股价不是推动力。每当我们忘记了这一点,就必定会有一段惨痛的经历接踵而来。”



宽缓地挽救父辈所败坏了的基业,往前发展,难以达到挽救的效果。示意对生活 and 处世中的问题要及时处理,不要延误时机。



## 第十九卦 临卦

### ——盛德感召的处世智慧

**临：元，亨，利，贞。至于八月有凶。**

象征督导：能亨通无阻，祥和有益，坚守正道。但是到了八月（阳衰阴盛），会有凶险。

临卦由坤卦（地）、兑卦（泽）重合而成，名地泽临。

临是君临天下，大的意思。泽上是地，地为岸，临岸而俯视泽中，自然有一种伟岸的感觉，有震慑全局的气象。君子由此受到启发，费尽心思地教导人民，并以其无边无际的盛德保护人民。

展示要我们要有以身作则，以中正诚信的人格去感召身边的人。

### 摩根信条，感应尊贵

**初九，咸临，贞吉。**

感应尊贵者，使其行督导之责。可获吉祥。

价格是相对的，一切有价格的东西，都能与其等价交换（当然，这里要有货币的功能）。相反，人格或叫尊严、荣誉也好，并不是相对的，而是绝对的。任何有价值的东西，都不能代替人格和尊严。人为了获得财产和社会地位，即或是为了保卫自己的生命，而出卖自己的人格和尊严，不仅要受到别人的蔑视，而且也要受到自己的蔑视。被后人誉





为“华尔街大佬”的摩根，拥有总资产 740 亿美元，控制着全美所有企业资本的 1/4。他在临终前给全世界留下了一句名言：“只有有人格的人才能得到我的贷款。”

摩根的女婿在日记中写道：“摩根在他死去的前一年的感恩节，享受到了他一生中最后的一次欢乐。”

在这个感恩节之后，摩根被迫前往“金钱托拉斯听证会作证”，被反托拉斯议员搞得疲惫不堪。

在听证会上，摩根神态自若，镇定如常，仪态威严地坐在证人席上。

在听证会的第一天里，摩根从合作者及业务内容开始耐心说明，详细述说了全部铁路及各企业与摩根公司的关系。对于各企业与个人的银行及信托公司的存款金融，也根据准备好的备忘录，在听证会上作了公开展示。

第二天，英国伦敦所有报纸都推出大字标题：“摩根信条——人格是信用的基础！”

### 处世箴言

感应尊贵者，使其行督导之责，可获吉祥，说明其志向和行为都很正派。

### 甜言蜜语，心存忧惧

六三，甘临，无攸利。既忧之，无咎。

以花言巧语莅临为政，不会有所好处。既然已经自我反省而改过，也就不会有灾祸了。

许多人在社会上，只会千方百计希望有人提拔他，却忽略了打好自己的基础。因此，即使平步青云，一旦上司稍

放松,或上司本身崩溃,便立即跌跤气馁,再也无法振作。

聪明的人欲求上进,除了力求充实学识外,更应随时培植地位比他低的人才,努力将他训练成有用的人,使自己日后可以得到他的一臂之助。

地位高的人往往是最知道如何借重别人力量的人。当他遇到困难,非自己能够解决时,就知道如何获得别人的援助,他自己决不做过于繁重的工作,知道分工合作,他只做那些别人不会做的事。

我们平日接触的人,大致可以分为两种:一种是地位比我们低的人,或在许多事情上,必须听从我们的命令;另一种是地位比我们高的人,许多事情必须听从他的指示。通常社会上多数人最容易犯的毛病,就是眼睛永远望着天。

你能够得到下属真心的帮助吗?他们愿意为你效力吗?你的同事肯协助你吗?他们代你操劳时是否心甘情愿?是否看见你有困难时便自动帮你?假使真能这样,那么你已经走在成功的道路上了。因为惟有能够获得外界自动援助的人,才有达到领袖地位的希望。

反之,别人不愿接近你,怕你要求他们帮助。当你向人请求时,他们便寻觅种种借口拒绝,那你非立即改变待人接物的方法不可。切勿施用压力强迫别人工作,应该运用巧妙的方法,使他们自愿为你工作。

一个专喜欢依仗自己权势和地位而发号施令,强逼他人做事的人,并不是一个真正的有方法的人。

### 处世箴言

“居高临下,靠甜言蜜语去督导”,这是因为六三爻位置不当的缘故。但是,“已经觉悟,能忧惧改过”,危害就不会长久了。





## 亲善督导，不近祸害

六四，至临，无咎。

亲善地督导下级，则必然没有祸害。

一个聪明的伟大领袖永远关心下属，他不时地替下属的健康、家境、幸福等设想。让下属把他当成可靠的长者，对他敬爱有加，十分关心他的事业，恨不得使出自己所有能力帮助他。

记住这个要则：你要获得别人帮助，必先帮助别人。帮助别人愈多，未来的收获也就愈大。

惟有最愚笨的领袖才想尽方法去奴役他人，希望他人毫无条件地为他尽力。

卜里亨钢铁公司经理许瓦伯说：“惟有那些能够发掘人才的人，才是世上最伟大的人物。我总觉得发掘人才比制造财富要有价值得多。”

许瓦伯先生把青年训练成干才后，对于他自己的事业是否会发生不利的影响呢？不，绝不会，反之，他却因此获得极大的助力。

惟有怀疑自己是懦怯的“领袖”，才会处处压迫下属，希望他们都变成没有个性、只知听从命令的机械人。而结局大都出乎他们意料之外，多数反而被他们有能力的下属压倒在下。

### 处世箴言

“亲善的督导下级，则必然没有祸害”，这是因为六四爻位置确当的缘故。示意亲善弱者，祸害就不会降临。

## 敦厚淳朴，吉祥无碍

**上六，敦临。吉，无咎。**

忠厚地莅临为政，吉祥，不会发生灾祸。

曾经读到一句格言：“知道不等于得到。”这句话的意思是说：知道不等于悟到，悟到不等于做到，做到不等于得到。有一个典故，讲的是白居易学禅的故事，最经典的一句话译成白话是：“世界上人生哲理真的就是这么简单，但有几人能做到？”

现在有很多管理人员总对他的员工这样说：“照我说的做。”可他们不明白，这是下下之策。真正的上上之策应该是：“照我做的做。”

管理人员的工作习惯和自我约束力，对员工产生着十分重要的影响与作用。

如果一个领导者经常无故迟到，私人电话一个接一个，工作过程中又不踏实，总是盼望着下班，那么他就很难管理好他的所在部门，所有工作都会搞得一塌糊涂。

领导者以身作则是玛丽·凯公司所有管理人员的准则。玛丽·凯每天把都未完成的工作带回家把它继续做完，她的工作信条是：“今天的事绝





# 易经的处世智慧



一  
四  
四



不能拖到明天。”她从来没有要求她的员工也这么做,但她的助理以及七位秘书也都具有她同样的工作风格。

1970年美国流行穿长裤,但玛丽·凯不管是在什么时候从来不追逐这种流行,始终保持着自的形象。她甚至为了保持自己的形象而放弃了她一生中

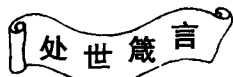
最大的爱好——园艺。因为她担心自己会在不留意中,让沾在身上的泥土破坏自己的形象。

正是由于玛丽·凯的这种以身作则,公司里每一个职员都衣着整洁合体,形象光彩照人。

孔子曾经说过:“己欲立而立人,己欲达而达人。”

它的意思是说,只有自己愿意去做的事,你才能要求别人也去做,只有自己能够做到的事,才能要求别人也去做到。

有一次,石油大王洛克菲勒穿着运动装去公司上班。此后几个星期,他公司所有的男性员工都穿着运动装来上班,这个时候洛克菲勒才意识到自己犯了一个严重的错误,马上又恢复他应有的工作形象,不久他的员工们的形象也就都得到了恢复。



温柔敦厚地实行督导,能获得吉祥,说明其志在于利国利家。

## 第二十卦 观卦

### ——观下瞻上的处世智慧

**观：盥而不荐，有孚颙若。**

观卦由巽卦(风)、坤卦(地)重合而成，名风地观。观有观摩和观望两重意思。

象征瞻仰：瞻仰了祭祀开头盛大的倾酒灌地的降神仪式，就可以不去看后面的献飧之礼了，因为这时心中已经充满了诚敬肃穆的情绪。

巽居上，坤居下，象征风行大地，观览万物民情；坤又有“众”的意思，象征众人仰观风向，众望所归。

表明为风吹拂于地上而遍及万物之表象，象征瞻仰。先代君王仿效风吹拂于地而遍及万物的精神，视察四方，留心民风民俗，用教育来感化民众。

### 怎样的眼光，怎样的世界

**初六，童观，小人无咎，君子吝。**

像幼稚的儿童一样观察景物，这对无知的庶民来说，不会有害处，但对担任教化重任的君子来说，就未免有所憾惜。

无论是在社会、家庭还是在公司，只要缺乏具体明确的工作规章，而我们又高高在上，颐指气使，就势必造成普遍的不满情绪，降低凝聚力。其实只要稍微费点功夫，告诉



# 易经的处世智慧



一四六

他们什么是正确的,大多数人都渴望做得正确。活干得轻松漂亮,又可以得到表扬,何乐而不为呢?!

因此,当你告诉别人什么地方错了,同时也应该告诉他怎样做才正确。重点不应该放在错误上,而应该放在改正错误的手段和方法上,以避免今后重犯。这样做就是一种平等协作的态度,这比你只是简单地责怪或训斥会取得更大的成效。

俗话说:“话说三遍淡如水。”要想对一个已知的过错引起注意,一次提醒就足够了,批评两次完全没有必要,而三次就成纠缠了。

## 处世箴言

“像幼稚的儿童一样观察景物”,这是浅薄的小人之道。作为君子其思维应该更开阔,认识问题应该更深刻才是啊。

## 新部落——沉默的群体

### 六二,窥观,利女贞。

在暗中偷偷地观仰美盛景物,利于女子坚守中正之道。

在社会交往活动中,我们要追求一中光明磊落、不偏不倚的处世风格。例如我们的职场的活动就是这样。评价标准在于工作成绩的大小,其他因素则是次要的。一位出色的领导者更着眼于那些坐下来埋头苦干的人,而不应为一些无谓的叫嚷、抱怨所蒙蔽。

每一组织都需要一些幕后英雄,他们了解他们自己的



工作,并且不求引人注目而能默默地工作,他们值得信任。但通常情况下,这些幕后英雄的功劳常常被那些制造事端、夸夸其谈者所代替。这样领导者变成了调解员,专门注意那些叫得最响的人,并帮助他们解决问题,这样使得他们越发放肆。领导者自己也没有时间去注意那些优秀的工作者,从而忽视了他们。

大多数人并不在意自己所付出的辛勤劳动,但他们确实在乎自己付出的努力是否得到承认。

如果他们努力一番却无人所知,这会使他们感到被人利用,遭受剥削,因而灰心丧气。当这种情形发生时,他们就只得采取不再卖力或进行一些消极怠工的活动以示反抗。

### 处世箴言

由门缝中偷观景物,对于妇女来说有利于坚持正道,固守贞操,但对男子汉来说,这样的行为就丢丑了。

## 以人为镜,可以正身

### 六三,观我生,进退。

观仰阳刚美德从而对照省察自己心灵和行为,谨慎小心地决定自己的进退之举。

现今社会是个多元化的有机体,人们的价值观念、人生理想、生活信条丰盈驳杂。我们除了做到“四真”外,把如此形形色色的人们团结起来,尤其是有才华学识者,使他们拧成一股绳,着实不容易。

那么,怎样才能团结好自己周边的人呢?当然因人而



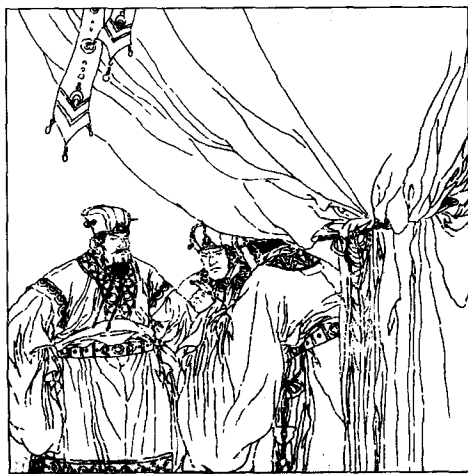
# 易经的处世智慧

昇。古人在这方面为我们提供了不少有益的智慧和经验。

西汉末年,当光武帝展开地图,观看他率领将士浴血奋战,平定的全国混乱局面,总结平乱的战绩时,他不禁茫然,便对幕僚邓禹道:“天下如此辽阔,如今我才平定了一些小郡,要到哪年哪月,才能使全国安定下来呀?我真是没有把握呀!”

邓禹回答说:“的确,现今天下群雄兴起,战乱不息,前景不测。但是万众都盼望着明君的出现。自古以来,兴亡都在于仁德的厚薄,而不在于土地的多少。只要您不灰心丧气,一心一意积王者之德,最终天下一定会归于统一的。”

刘秀信其言。半月余,他率领将士击败了称作“铜马”的农民军。对那些愿意归降的将士,他非但不治罪,反而维持原职,让他们参加刘军继续作战。对其统领们他还一一封侯,并下了一道命令,投降军队不予整编,维持原编制,各叛军将领仍复原位,带领原部下参战,本部不作干涉。刘秀这样对叛军恩宠有加,以致使他们都不敢相信,心中不



免充满疑惑及不安。但刘秀为了观察实际反应,经常一个人单骑巡视各营地,若有人此时想行刺的话,那可是件唾手可得的。然而,众叛军将士见刘秀如此诚恳,便产生了景仰之心,都异口同声地说:“刘秀能推赤心置人腹



中,诚恳待人,不怀疑我们,真乃是一位度量宏大的宽仁长者!以前我们以小人之心度君子之腹,怀疑他居心叵测,回想起来实感惭愧。为报君主的知遇之恩,上刀山、下火海我们在所不辞!”

从此后,这些降将跟随刘秀南征北战,披荆斩棘,赴汤蹈火,为最终平定天下混乱,建立东汉王朝,立下了汗马功劳。

刘秀诚恳待人,以君子之心度他人之腹,以温和且实用的态度感化部下,笼络人心,壮大自己,真是一位贤明豁达的领导者风范。

只要我们能从尊重人格、尊重个性的角度多下功夫,就能和我们身边的人搞好团结。

### 处世箴言

对照高尚的道德标准省察自己的言行,审时度势,小心谨慎地决定进退,这样做是不失原则的。

### 窥视内心,以身作则

#### 九五,观我生,君子无咎。

对照高尚的道德标准省察自己的言行,不断地完善自己,君子就不会有祸患。

我们社交处世全在于以身作则。在每个工作日(甚至包括休息日)的每时每刻,人们都在观察身边的人。这构成了周围的人判断依据。

人们的行为举止,包括他穿的衣服和如何穿着,包括他的发型和指甲修剪,也包括他们说的每句话,以及是否



## 易经的处世智慧



使用拉格菲尔德香水,或是否有狐臭。人们的行为举止还包括居室的格调,以及如何回答电话(不同的回答,如“我是杰基·琼斯”,或“是我”或“是琼斯”,可以透露许多东西);另外,还包括他的待人接物,即他是否表现得过份粗鲁或者礼貌过度。

行为包括人们所做的每一件事。这是此书的立说之本。成就源自行为。

社交能力好的人完全了解并能控制自己的行为。在各个方面,他都有最高的行为标准。他不会瞪眼怒视抱着歉意破门而入要求紧急处理的人;当朋友唠叨不停时,他也不会不断抬手看表。

社交能力好的人从不大手大脚胡乱花钱,也不会正式场合醉酒失态。他或许会说些笑话,但绝不会令人难堪。他的行为令人尊敬,并巩固他的权威。

尽管如此,社交能力好的人知道他并非尽善尽美,他的行为举止也不可能总是无可挑剔。但他总是向最高标准看齐,并希望他的朋友也这样做。

每时每刻注意自己的行为。当你与他人在一起的时候,要注意自己的每一个眼神。努力控制自己避免叹气、搔耳、摇头或看窗外等习惯性动作。如果你想要向某人表达某种意思,那么就直截了当和客客气气地去做。与其不断地看手表,倒不如打断别人的发言,并且说:“对不起,恐怕我不得不在5分钟内结束这个说话。”



对照高尚的道德标准,审察自己的言行,弄清自己的德行,便可知万民的德行。

## 第二十一卦 噬嗑卦

### ——惩之以法的处世智慧

**噬嗑：亨，利用狱。**

象征咬合：亨通无阻，有利于使用刑法。

噬嗑卦由离卦(火)、震卦(雷)重合而成，名火雷噬嗑。噬嗑是咬合、吻合的意思，口中有物梗塞。咬破才能合上，这就是有先噬(咬)而后嗑(分)的原义。

本卦上、下两爻为阳爻，中间二、三、五爻为阴爻，阴为虚，极像一个张开的口；第四爻为阳爻，阳为实，很像口中有了一物梗塞。若要合上口，必须将此物咬破才行，这就是本卦卦象与卦名相配的原义。

启示：为雷电交击之表象。雷电交击，就像咬合一样；雷有威慑力，电能放光明，古代帝王效法这一现象，明其刑法，正其法令。对人们的错误应批评指正，使其合乎规范。

### 一针见血不容情

**初九，履校灭趾，无咎。**

易经白话：足戴脚镣，断掉了脚趾头，不会有施刑过重的祸患。

运用批评、惩罚手段时应更富有技巧性。“打一巴掌”很重要，但一定要打得响、打得绝。具体说，这一巴掌要有如下要求：



## 易经的处世智慧



一  
五  
二

一是要稳。采用强硬手段惩罚一个人,也是要冒风险的。这主要在于惩罚对惩罚者本身,或许这个人有良好的人际关系,或许掌握着关键技术信息,或许有着很硬的后台。拿这样的人开刀,就要对其背景多加考虑,慎重行事。惩罚不当终会带来抵制和报复,因此在动手之前首先应想到后果,能够拿出应付一切情况发生的可行办法。

二是要准。批评、惩罚都要直接干脆,直指其弱点,直刺痛处,争取一针见血。有时某人总是犯一种同样的错误,或者代表一类人的错误,这时的惩罚一定要选准时机,待其犯错最典型、最明白、最有危害性时方痛下杀手。这时切忌无事生非,不明事实;也切忌小题大做。这样才会做到让受罚人口服心服,有苦说不出;也才会真正让众人引以为戒。

三是要狠。一旦认准时机,下定决心,便要出手利落,坚决果断,毫不容情。切忌犹豫不定,反复无常,拖沓累赘。一些杰出的领导者的经验便是:“一旦采取坚决措施,便变得冷酷无情”,“即使当他们不得不解雇某人时,也并不因强烈的内疚而变得犹豫不决。”这样做,也是在向众人显示,我的做法是完全正确的、适宜的,我对我的做法毫不后悔,充满信心,这是最好的选择。

打这一巴掌是必要的,但应少用、善用,而且打过之后,便是要好言抚慰了。多揉一揉也同样是必要的——如果你想把他仍然留在身边做事的话。

如果被打的人恰恰是对你很重要的人或很有背景的人,譬如说是某个上层人物的亲戚,打过之后,你可以私下对他说:“你看我这样做也是出于管理工作的需要,我只能如此。并不只是针对你个人啊。”注意,这只是抚慰,不是道歉! 他的错处,也还要让他自己承认与改正,你不过表明你的良苦用心罢了。

打过之后,你不妨还可对其多加照料,礼遇有加。这时他会觉得你所做一切只是针对某事而非针对某人,他自己

还是有希望的。这时他会因为你的器重而感恩不尽,努力达到你对他的要求。

我们看《三国演义》或《水浒传》之类的小说,往往可以看到类似的情节:一员大将骁勇善战,忠心耿耿,却不幸在一次战斗中失败,被对方俘获。当他被五花大绑推到堂上,正准备从容就义之时,对方高明的领袖一见,忙亲自上前松绑,口称英雄,恩礼有加。结果会怎样?不用说,多数英雄也都感谢知遇之恩,以求今后以死相报了。

从这里我们正可看出威吓与恩礼相互结合运用的妙处。

### 处世箴言

足戴脚镣,断掉了脚趾头,受到警戒,不至于旧罪重犯。当然这里只是说一针见血地指出别人的错误,使其受到警告,而并非真的去打耳光啊。

### 痛定思痛求其好

#### 六二,噬肤,灭鼻,无咎。

施刑伤及犯人的皮肤。即使毁掉犯人的鼻子,也不会有施刑过重的祸患上。

赏有信,罚必果。孔明“挥泪斩马谡”虽然令人鼻酸,但我们也不能不取信于人。

中国的三国时代蜀汉丞相诸葛亮命令马谡率领精兵,防守街亭要塞,和北方的强敌曹魏对峙。后来,曹魏大军来攻,马谡一不该疏忽诸葛亮“紧守”的指示,二不该拒绝副将王平的忠告,而仗恃着自己的才干,轻率出兵会战,结果



# 易经的处世智慧



一五四

导致严重失误,全军覆灭,街亭也因而丢失。

马谡撤回之后,依照军法,身为将帅因故违抗军令而导致失败,应处斩刑。马谡是诸葛亮一生中最喜爱的部将,以私情而论,诸葛亮心中非常不忍。可是马谡所犯的过失已经严重到动摇蜀汉根基的地步,如果诸葛亮不能明快地处置,将来无法维持民心士气。所以为了对蜀汉的全体军民有所交代,诸葛亮内心悲痛,泪流满面,终于还是下定决心,把马谡斩首示众了。

诸葛亮斩马谡之后,还深深悔恨自己无法看透他人的贤智和愚昧,把防守要塞的重任交给一个轻率的将军而贻误国家大事,所以深感自己也有连带责任。于是就亲自觐见蜀帝,自请处分,要求从丞相降为右将军。虽然蜀帝一再安慰他、重用他,但是他这一连串大公无私的明快处分,已经赢得蜀汉军民无比的敬爱,所以后来他出兵讨伐曹魏时,民心士气大振,打赢了好几场战役。

## 处世箴言

施刑伤及犯人的皮肤。毁掉犯人的鼻子,这是因为必须用重刑使罪犯屈服。在社交场合我们采取了一些过激行为,但是其目标是要将事情向好方向去发展啊。

## 己正方可正人

**六三,噬腊肉,遇毒;小吝,无咎。**

实施刑法像咬坚硬的腊肉并遇到毒物那样不顺利,但这不过是稍有憾恨,还不至于有祸害。

在各项规章制度中,王洪德更为重视财务管理。



同许多大企业一样，京海的财务规章制度可以做到事事有章可循。对外，王洪德特别强调要摆好京海与国家的关系：“公司决不能挖国家的墙角，公司的发展是靠国家的政策，对国家的利益只能维护，不能有丝毫的损害！这就需要对企业从严管理，尤其要严格财政纪律。”他经常提醒财会部门，账目一定要一清二楚，随时准备有关部门检查。由于公司的快速发展，常常被人说长道短，但“身正不怕影子斜”，十年来公司经受住了上自中央下至地方的历次财务大检查，反而在检查中屡次受到上级的表扬嘉奖，京海“奉公守法”的声誉愈来愈大愈好。

王洪德经常教育职工，在经济问题上要有严格的自我约束意识。他以他的生活经验告诫员工：“任何一个人的垮台，都是自己把自己打倒的。”应该像古人说的那样：“穷且益坚，不坠青云之志。”他一再强调创业之初便宣布的约法三章：“一、遵纪守法，洁身自好，保持改革者的完好形象；二、在各种技术商务活动中，不谋私利；三、不许贪污腐化。”他当众宣布：“大丈夫有言在先，如果我王洪德触犯了‘约法三章’，主动自裁。其他人谁违犯，谁就自动离开公司！”

王洪德对下属历来以宽宏大量称着，但是为了严明纪律，杜绝后患，对那些贪污受贿款额巨大、情节恶劣者也从手不软，公司创办十年来，曾有一个工程队长和一个副总经理因贪污巨款，受到了法律惩处。





## 处世箴言



# 易经的处世智慧



一五六

实施刑法像咬坚硬的腊肉并遇到毒物那样不顺利,这是因为六三爻居位不正当的缘故。在社会生活中,我们坚持在规范中待人处世就不会有太大的憾恨。

## 信赏必罚

九四,噬乾肺,得金矢;利艰贞,吉。

实施刑法像咬带骨头的肉那样困难,但因具有金箭般的刚直品德,因此有利于在艰难中坚守正道,其结果是吉利的。

“信赏必罚”自古以来就是我们所应遵循的法则。信赏必罚的重点在于及时和适度。立刻施行,大家才会知道效法和警惕。所谓“适度”,就是奖惩的程度要适当。大功大赏,小功小赏;大过严惩,小错薄罚。一定要在公平的范围内处理得让人心服口服,奖惩才有意义。

如果因为私心,小功给大赏,或是大过而薄惩,那么所引起的后果,可能比不处置还严重。

要做到真正的“信赏必罚”固然不容易,可是成功的领导者还是可以把握住分寸。以诸葛亮为例,他以身示教,不但忍心斩了最喜爱的将领马谡,并且自请处分,以示负责。他的态度固然诚恳感人,而他的意念更是公正无私,在这种情况下所作的处分,一定可以对众人有相当的警示作用。

斥责与赞扬、惩罚与奖励,这是促进员工的两件法宝。但是在做出惩罚决定时,其先决条件是弄清事实,这一点

很重要。只有这样才能做到掷地有声,又稳又准。

事实往往是一种难以捉摸的东西,它们会被形式所掩盖。你必须分清真实与怀疑之间的界限,你必须创造一种让大家看起来是公开、诚实、信任的气氛。事实的真相也是难以捉摸的,它并不是在一张纸上提供一套简单的事实,而是穿着多彩的外衣。我们很少能一眼看出真相,你必须从不同的角度去看,如果从单一的角度去看问题,往往会出现失误。

因此,我们经常弄不清事实的真相而发生误解,根据不完全的信息作出判断,或者因不喜欢或不信任某人而对他所提供的重要消息置之不理。

为了成功地做好事情,我们必须首先弄清事实,不要受人道主义及宗教信仰等方面的影响。

如果我们故意误导,带有偏向,不将事实弄清,那你的威信将大大受影响。不但受到你惩罚的人会满腹委屈,其他明白真相的人看在眼里,也会替他鸣不平。

在处理事情时,我们容易假定自己什么都清楚,我们容易戴着有色眼镜看人,不管什么颜色,看起来都只是一种颜色。我们必须认识到自己不可能拥有一幅完整的图画,我们常常根据不完全的信息作出判断。商业时代处处充满风险,尽管我们拥有大量经验,但也不能保证过去发生的某一事情或某一行为方式会在将来的同样条件下重现。

对待事实问题,我





## 易经的处世智慧



一五八



们还必须区分事实与观点的不同。很多人往往将这两者混淆。例如,他们喜欢将“某人懒惰”、“某人没有竞争性”等作为事实。某人很少主动帮助别人是一个事实,但这并不意味着他就是一个懒惰者。关键是要抓住核心的事实,能够面对挑战 and 展开详

尽的调查。

弄清了核心的事实,才能更好地做出有效的决定。核心的事实是所存在的一些有形的东西,是一些实际发生的東西。这些有形的东西可以用确切的语言来描述,也可以用数量来衡量。

例如,某人上周迟到了三次,这是一种事实,但某人总不守时,却不一定是事实;某人昨天失去了一批订单是一个事实,但他干不成任何事情则不一定是事实。

弄清事实,也需要建立一种关系与信任。这意味着你能准确地判断谁不大可信,同时也意味着我们不能以个人的信任和观点来掩盖我们面前真切的事实。总之,弄清事实才能让我们下定决心,是该奖还是该惩。这样才会有放的矢,才会威服于人。

### 处世箴言

有利于在艰难中坚守正道,其结果是吉利的,法治应该继续发扬光大。



## 第二十二卦 贲卦

### ——巧心文饰的处世智慧

**贲：亨，小利，有攸往。**

象征装饰：亨通，利于柔小者前去行事。

贲卦由艮卦(山)、离卦(火)重合而成，名山火贲。贲是文饰、修饰的意思。

俗话说，山有脉、石有纹，有纹理的石头便有了欣赏性。离卦的物象是雉，雉是一种羽毛美丽的山鸡，山(艮)中有美丽的山鸡，当然是对山的一种装饰。也可以理解为，在火光的映照下，远山更显得明亮、秀丽。

展示了能够宽容原谅对待自己的身边相处的人，在朋友心目中的形象必然光彩照人。

### 是仗义执言？还是做“好好先生”

**初九，贲其趾，舍车而徒。**

装饰打扮脚趾，舍弃车辆徒步行走。

正确就说正确，错误就说错误，这种行为叫做正直。

天下之事，纷纷扰扰，事事交织，事事纠缠。也许人在这件事上可以正直，可在另外一件事上不能正直。不是人不明白事理，而是人不能明白事理；不是人不正直，而是人不懂得正直。就这样，世界变得复杂了。

人人佩服正直，理解正直。佩服是因为自己不敢正直，





理解是因为自己不能正直。在没有英雄的年代里,沉默成了最大的智慧。

狄仁杰是唐高宗李治朝中的大臣,曾任大理丞。一次,有两个武官误砍昭陵(李世民墓)的柏树,按律应削职为民,而唐高宗却意气用事,下令斩首。

按理说,皇帝的金口玉言臣民都应当执行,可是狄仁杰却不肯执行。他说:“此二人所犯不是死罪,不应该杀头。”李治说:“他们竟敢砍昭陵之柏,我若不杀他们,就是不孝。”

狄仁杰仍极力坚持不能处以死刑,李治十分恼火,命令他出去。狄仁杰说:“犯颜直谏,自古以来都认为是很难的事。臣以为若遇上夏桀、商纣那样的暴君,那自然很难;但若遇上唐尧、虞舜那样的贤君,其实很容易。现在,按照法律来说两人并没有犯下死罪,陛下却下令斩首,这是使大唐的法令失信于天下。这样一来,人们将手足无措。如果因一棵柏树而杀两名武官,后代将如何看待陛下?臣所以不敢接受这样的命令,是担心使陛下陷于不道的境地!”

高宗听了,冷静下来想了想,觉得很有道理,于是收回自己的成命,同意狄仁杰的意见,按法令把两名武官削职为民,流放到岭南。过了几天,高宗提升狄仁杰为侍御史。

在狄仁杰身上体现出一种崇尚光明磊落、襟怀坦白的高尚品质。今天,有些人由于经验不足、思虑不足,偶尔会说错一两句话,但这并不要紧,只要是为了正义,敢于仗义执言,即使说得不尽善尽美,也不能与那些少说为佳、明哲保身的“好好先生”同日而语!“好好先生”奉行的是好人主义,是一种消极庸俗的处世观,其要义是“言多必失”。那么,怕“失”什么呢?当然是个人的私利。由此可见,公心和



## 易经的处世智慧



私心之间判若鸿沟,是难以作比的。所以司马迁早就为我们留下一句名言:“千人之谎谎,不如一士之谔谔。”

处世箴言

舍弃乘坐车马而徒步行走,这是因为按道义不该乘坐车马。处世又何尝不是如此啊,不舍弃最珍贵的,又怎能得到更珍贵的东西啊。

支持、染饰达成共荣

六二,贲其须。

装饰长者的胡须。

很多人对自己的上司都会有以下的说法:他的命运比我好,但办事能力却远不及我,可恨他还作威作福,表现出不可一世的样子。只懂得一味批评下属的工作做得不好,一旦问题真正出现之际,他却推卸责任。谁也无法从他那得到明确的指示,大家都认为他不是一位好上司。奈何在现实生活里,每个职员都要服从他的命令。你感到很气愤,但你要记住一个事实:没有人是十全十美的,在办公室里与其明争暗斗,弄得两败俱伤,不如努力与每一位合作愉快,为日后美好的前途打好稳固的基础。凡事“小不忍则乱大谋”,你应该检讨一下自己的态度,学习与办公室里的每一个人做朋友。

不要妄想在短短数月内便可以完全改变上司的性格。良好的人际关系实在是需要慢慢建立的,尽管上司没有要求你把过去的工作记录拿给他看,你也可以把它们整理妥当,主动呈交给上司过目,让他晓得你的工作能力,晓得你



# 易经的处世智慧



一  
六  
二

对他忠心耿耿,对方自然会对你增加好感,不再盲目挑剔你的处事方法。

在环境许可的情况下,请尝试支持、爱戴你的上司。站在他的立场想一想,你就会发现对方其实也有许多不得已的苦衷。无论遇到任何工作上的困难,不可过份依赖上司的帮助,避免与他发生任何正面的冲突。尊敬你的上司,你会发觉对方慢慢开始接纳你的意见。

争取老板的器重当然不是一朝一夕的事。有人认为“比其他人做更多的工作,例如超时工作”是最重要的。其实并非如此!新一代的雇主可能有另一种想法:工作并不算繁重,却要超时才完成,太低能了吧!

所以要使老板对你另眼相看,最实际的是除在工作上尽责外,还要学懂每一个程序的进行,了解公司的立场;注意你的上司如何做他人的工作,怎样与主层行政人员沟通,在其他部门又担任什么角色。当你成为这个行业的专家时,老板又岂会忽略你呢?

## 处世箴言

装饰长者的胡须,是说六二爻与它上面的九三爻同心而互饰之意。是啊,同身边的人相处只有相互学习和染饰,并彼此都光彩起来。

## 装饰光润,心悦诚服

**九三,贞如,濡如,永贞吉。**

装饰得光泽柔润,永远坚守正道,便可获得吉祥。

人们犯错时,最受不了的是大家对他群起而攻之,因



为这伤害了他的感情。他也许会承认错误,但无法接受这种批评方式,这将使他对领导、对同事充满敌意,一旦有机会,他就有可能以牙还牙。



如果你希望自己的批评取得效果,就决不能使别人反对你。一定要记住,你的目标是取得一些好的效果——如使对方回到正确的航向上来,而不是去贬低他的自我。即使你的动机是高尚的,是真心诚意的,也要记住,对方的感觉也在起作用。当其他人在场时,哪怕是最温和的方式也很可能引起被批评者的怨恨,不论是否辩解,他已感到他在同事或朋友面前丢了面子。

因此,对于一些过失,只要他认识到错了,就没有必要当着全科室的人要求他作出公开检讨,而只要在你的办公室里,一个人面对面跟他谈,就足以使他反省了。任何具有上进心的人都不愿犯错误,这从他个人角度也是如此,何况你的目的只是为了让他改进工作,而不是贬低他的人格。

实际上,你是否奉行这个准则也是对你批评的真实动机,至少是对你的批评艺术是一个很好的考验。人们有句口头禅:“家丑不可外扬。”其中道理想必你明白。总之,不要在其他人在场时对别人进行说教,无论是批评孩子,还是同事、朋友,或是下级,要把批评的范围尽可能缩小——当然以有助于被批评者承认并能改正错误为限,否则就流于迁就了。





对此,你只需扪心自问:我的批评是真心诚意的?还是出于个人动机?其次,如果出自诚心,那么观察你批评的效果如何,得到什么样的反映。有此两端,就可以测试出你的批评艺术水平了。

### 处世箴言

永远坚守正道,便可获得吉祥,是说只有永久坚持正道,才能最终不受人凌辱。与此同时,坚守正道也还有方法,在表达意见和批评的时候,做一番粉饰也很有必要的。

### 校正身心,行为有向

六四,喷如,皤如,白马翰如。匪寇,婚媾。

装饰得那样素雅:全身洁白如玉,乘坐着一匹雪白的骏马,轻捷地往前奔驰。前方的人并非敌寇,而是自己求聘的婚配佳人。

王嘉廉是一位非常有魅力的人。为此,夏恩的首席执行官胡艾瑞征率夏恩公司主动“投靠”了王嘉廉。在“投靠”前,夏恩是世界第一大的安全软件供应商,该公司在防病毒及数据备份上是全球的领先者。胡艾瑞征说:“夏恩与CA在谈合并时,我的最大动机是想能与王嘉廉在一起工作,合并后,我留下来也是因为王嘉廉。”

王嘉廉是一位非常有远见、有修养的人,胡艾瑞征非常佩服他。行动力是王嘉廉的最大特色。但是,胡艾瑞征与王嘉廉之间也经常讨论和争论。他认为,如果不讨论、不争论就不知道彼此之间的立场在哪里,争论也是沟通的一种



方式,争论主要在方针、策略、产品、用人上的一些想法,一个人穿衣服时一定要照照镜子,一个人做决定时,也要找其他人照一照,看看是否正确。

那么,王嘉廉一旦退休后,CA 还能继续有活力吗?在胡艾瑞征看来,“一家企业总要有有一个企业文化,王嘉廉就像一个种子,企业文化像是一棵树根,慢慢会开花结果。王嘉廉即使退休,但把企业文化还留了下来,我们看事情的方式、我们做事的态度,企业文化在无形中帮助了思维和执行。王嘉廉在公司培养了一大批会思考的人。”

### 处世箴言

六四爻虽则当位得正,但心中却疑虑重重。“前方的人并非敌寇,而是自己求聘的婚配佳人。”说明尽管放心前往,最终将无所怨恨。在社交处世的场合,这种方法也会让我们的前景无限美好。



## 第二十三卦 剥卦

### ——蓄势待发，适时抑制的处世智慧

**剥：不利有攸往。**

象征剥落：不利于前去行事。

剥卦由艮卦(山)、坤卦(地)重合而成。名“山地剥”。剥是剥落、脱落的意思。

上卦艮是修饰，修饰后便有了文彩，本卦为剥，显示装饰的彩绘开始剥落。卦中惟有一阳居上，以下五爻全为阴，是阴剥阳。剥到了极点，只剩上爻一阳尚在，有种君子正义难伸宅象。

好比高山受侵蚀而风化，逐渐接近于地面之表象，因而象征剥落；位居在上的人看到这一现象，应当加强基础，使它更加厚实，只有这样才能巩固其住所而不至发生危险。

展示随时注意清除身边的小人邪恶势力，当小人的邪恶势力强盛而自己的正义力量稍弱时要蓄势待发，适时抑止。

**千里江堤，毁于蚁穴**

**初六，剥床以足，蔑贞，凶。**

剥落床体先由床的最下方床腿部位开始，整个床腿都损坏了，结果必然凶险。

当听到那些企图通过奉承而达到自己的某种预谋的

奉承话,你可要十分小心。你要注意从这些话相反的方向去想,做到逆向思维。千万不能为某种假象所迷惑,要始终保持自己清醒的、独立思考问题的头脑。

要是听到一些奉承之辞之中尚有可吸收的内容,不妨放宽一点。把其中“精华”尽归我有,“糟粕”嘛,一概剔除。

如果完全清除了小人而又广开言路,诚信待人,大好形势会很快到来。

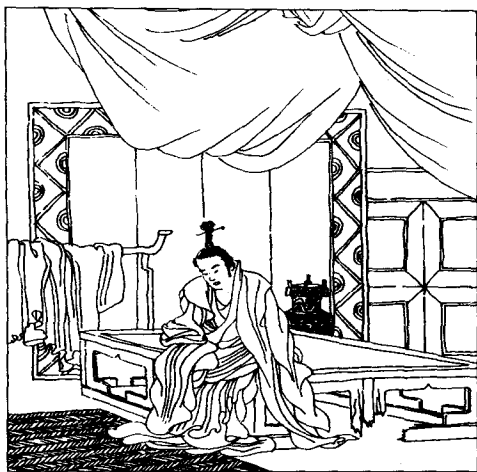
双方的隔阂和分歧消除了,先前关系紧张的局面也东风解冻了。此种情景当然令人欣慰。

诚然,其中“精华”与“糟粕”的划定也不属易事。你尽可以多分析分析,多比较比较,也可以听听其他人的意见,真正做到集思广益,有效地完成自己的工作。

最后,如果你听到的那些奉承话全属凭空捏造、子虚乌有,那么,倒也简单,根本不听、不记——左耳朵进、右耳朵出也就是了。千万别犹豫,不能让这些言语在大脑中停留一分一秒,否则后患无穷。诚然,对于这一类的话不听是绝好不过,在讲者一开头就应抑止。

### 处世箴言

剥落床体先由床的最下方床腿部位开始,是说先损毁床的基础。基础损坏毁灭了,自然就会有凶险的情况发生,而且还会逐渐扩展波及到上面。





## 规避是非,消除祸事

### 六三,剥之,无咎。

大床的剥落已经损及于床头了,床头必将被剥蚀损坏,守持正固以防凶险。

有些人天生脾气暴躁,情绪容易失去控制。这些人常常为了一些小事而大发脾气,甚至公开斥责他人,叫人难受极了。

请先考虑导致恶劣情况的真正原因,研究一下朋友的习惯。一般而言,爱发脾气是否有一定的模式?是否他一直与别人之间有问题呢?还是只因现有的一个特殊任务,令他紧张不已,才会像吃了火药一般?

知道了所有问题的答案,你就可以做出反应和防止下一次事件重演。环顾一下,身边是否有人比你更懂得应付他?向他学习吧。据心理学的推断,经常令朋友害怕的人,只是优势作祟而已,你没有可能请他去见心理医生,可以做的,就是自我保护了。

当朋友大发雷霆,不要推卸责任或试图解释,冷静地说:“我会注意这情况。”或说:“让我立刻去看看!”然后离这个紧张的地方。既然目标物已在眼前消失,他就没有咆哮的对象了。

### 处世箴言

虽被剥落,却没有什么灾祸,是因为六三脱离了上下阴爻的行列,而独与阳爻上九相应,由于它潜藏着阳刚的

性质,所以仍然可以免灾祸。你自然没有损失自己的刚性,只是暂时地回避,就可以免去祸事了。

### 用温融弥合分歧

**六五,贯鱼,以宫人宠,无不利。**

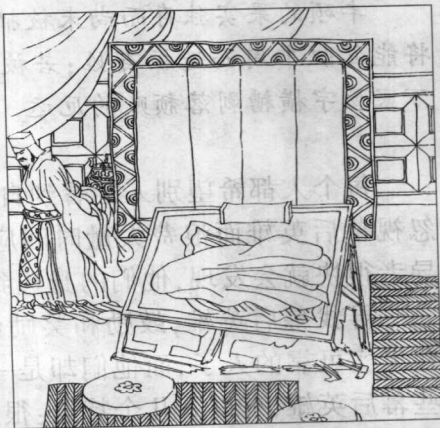
鱼贯而入,像率领内宫之人顺承君主那样得到宠爱,就不会有什么不利的情況发生。

对你来说,如果有一位朋友是一个不可理喻的人,不管你如何努力向他解释自己的处事方法,他一概不理,指定要你依照他的方法处事。只要是违逆他的意思,他便暴跳如雷,令你精神紧张,心烦意乱,对他感到厌倦,甚至想过以断交作为无声的抗议,逃避朋友的“迫害”。

怎样才能令这种顽固的朋友改变性格,事事愿意聆听你的意见,大家好好交往? 以下有些忠告,你需要辅以耐心,按部就班——尝试。

不要以为自己的处理方式及建议一定正确,你与这位朋友谈话时语气须温和,态度客观,不妨多作让步。

人人都有自己的意见,但是殊途同归,大家都是把共同的利益放在首位。与他和平共处,使分歧的意见得到协调,是你的职责;当你提出自己的要求建议时,首







# 易经的处世智慧



一  
七  
〇

先冷静地想想:究竟是谁需要谁从旁协助?谁是主?谁是副?

在环境许可的情况下,尽量避免在公共场合跟他展开激烈的争辩,应该在事后请他到附近的餐厅喝杯咖啡。在轻松的环境下,把你的看法委婉地提出来。

你要专心聆听他的说法,避免抢先表达自己的意见。他可能也有难言之隐,你应该学习替人设身处地地想一想;摒除成见,不要以为这位必定是个难缠的人,尽量与他成为好朋友。

## 处世箴言

像率领内宫之人顺承君主那样得到宠爱,最终当然不会有什么过失。对待这样的朋友,顺应着他的意见,再做事后的沟通,就会消融误解,和好如初了。

## 亲贤臣,远小人

**上九,硕果不食,君子得舆,小人剥庐。**

丰硕的果实独存而尚未被摘食,要是君子摘取到了,将能驾驭车舆而造福百姓;若被小人摘取到了,将会导致万家屋宇横槽剥落颓败的厄运。

每个人都希望别人能看到自己所做出的事情被认可。忽视幕后英雄而浪费大量时间应付那些叫嚷抱怨者的领导者很快就会发现,他们的身边到处都是叫叫嚷嚷者。

寻找幕后英雄,鼓励和奖励他们,我们太容易忽视那些忠实可靠的人了,而他们却是一个企业成功的精英。那些幕后英雄,有以下几个特点:很少旷工,在压力之下仍然

工作出色；一直接时完成高质量的工作；愿意在集体需要时再做一次努力；他们默默无闻，为人谦逊，除了出色完成工作外，你根本不知道他在哪儿；当老板不在时照样很好地工作，令人放心；他提供的答案多于提出的问题；他经常改进工作方法，经常帮助别人使之工作得更好，等等。



激励那些幕后英雄的另一种奖励方式，是对他们的工作表现出真诚的兴趣，不仅仅把他们当作雇员，而且视为与你同等的人。听他们讲述自己的希望与担心、喜好与憎恶、欢乐与苦恼，时时准备帮助他们解决问题，在他们产生自我否定心理时，应重新唤起他们的自信心。

警惕那些叫嚷抱怨者，不要纵容他们，不要请求甚至哀求他们。只是改变自己的行为方式，将时间和注意力花在这些高效率者身上，这样员工便明白了你的意思。不要花时间帮助人们解决那些他们故意造成的困境，告诉他们也要承担起责任。如果你认为某人习惯于无理抱怨，就不要去理会他，别把时间花在耍弄花招者身上，他们时时在想办法无事生非。将你的行为焦点集中于期望和鼓励你所要求的行为上。

### 处世箴言

君子若能摘食，则如同坐上火车，是由于百姓愿意拥戴君子；“如果被小人摘食，则必招致破家之灾”，是由于小人终究是不可以任用的。



## 第二十四卦 复卦

### ——自鉴,返回复归的处世智慧

**复:亨。出入无疾,朋来无咎。反复其道,七日来复。利有攸往。**

象征复归:亨通顺利。阳气从下面产生而逐渐向上行进没有阻碍,朋友前来也没有灾难危害。返回复归有一定的运动规律,经过七天就会前来复归。利于前去行事。

复卦由坤卦(地)、震卦(雷)重合而成,名“地雷复”。复是反本、复苏的意思。雷在地中、阳气微弱地活动之表象,因而象征复归;从前的君主在阳气初生的冬至这一天关闭关口,使商人旅客停止活动,不外出经商、旅行,君主自己也不巡行视察四方。阳气开始回复。重新回复到原本的真实,就没有虚假了。

展示经常回头检查自己和处世交往中的缺点并及时改正。

### 树人树己,不独享成果

**六二,休复,吉。**

以真善美作为自己行为的准则和目标,虽然有时会走弯路,但是,只要能够复归正道,就必然获得吉祥。

人们通常总是认为,自己的朋友太谦虚了反而不好。这种观点不合现实。事实上,很多人,待人接物总是那样谦

虚、随和,决非常人所想的那样。

IMC公司的总经理每次召开董事会时,总是想方设法把公司的成功归功于副总经理,从不独享成果,尽管取得这些业绩的决定绝大多数都是他作出的。也正是这样,他换来了副总经理更加努力工作和满怀信任的回报。这正是他的处世之道的诀窍。



哈佛认为,这种处世管理的妙方,对于任何人来说,都是可以学到的,并没有那么深奥。任何级别的主管人员都应该充分掌握谦虚待人这一有效的管理手段,这主要是由于:

(1)谦虚待人可以鼓励员工的士气。经常对自己的员工做出的成绩予以充分的肯定和恰当的表扬,能鼓舞士气。特别是及时的当众表扬,效果就更好了。在一次重要的橄榄球比赛结束后,获得最佳四分的球员接受记者采访,当记者问道:“你今天为何表现得如此出色?”他回答说:“这一切都是全队共同努力,出色配合的结果。”这位球星恰当地使用了表扬这一秘密武器。

(2)要注重对自己员工的对外宣传。自己公司的业务拓展和生意的顺利进行,虽然有主管人员的领导,但在对外宣传时,如能突出自己员工的努力,肯定会收到意想不到的效果。

### 处世箴言

以真善美为自己行为的准则和目标,能够复归正道,



就必然获得吉祥，是因为六二能够向下亲近具备仁德的人。



## 易经的处世智慧

### 及时转向，复归正道

**六三，频复，厉，无咎。**

屡次犯错误却又能屡次改正过错、复归正道，这样虽然有危险，但是最终却不会遇到灾祸。

1960年，福特二世认为，自己羽毛已丰，于是就先后辞去了布里奇、麦克纳马拉等人。由于“福特二世”所表现出来的心胸狭窄，嫉贤妒能，让很多人才不堪忍受而纷纷离去，致使福特公司再一次走到了崩溃的边缘。

然而所幸的是福特二世对自己经营三十五年的福特公司进行了深刻的反省，他认识到了自己的过失，于是在1980年3月忍痛割爱辞掉福特汽车公司董事会主席的职务，把经营大权，让给福特家庭以外的管理专家菲利普·卡德威尔。他的这一举动，开创了美国企业家把家庭企业大权传给非家族人之先河。这是福特家庭对美国企业发展的又一开创性贡献。

1981年，福特汽车公司又一次迎来了它的兴旺时期。

1982年，福特二世正式退休。从此，他和他的亲属除了拥有这家公司40%的股份外，已不再是这家公司的老板，也不是职员了。

#### 处世箴言

屡次犯错误却又能屡次改正过错、复归正道，这样虽然有危险，但毕竟能够改过从善，复归正道，所以最终却不



会遇到灾祸。

## 异类空间,独具潜力

### 六四,中,行,独复。

位居阴爻的正中,独自专一地复归正道。

施振荣认为,经营者应以伙伴自居,分工互信效率更高,“产业变动快速,如果大家不能对自己负责,整天看老板脸色才有所行动,将会误导决策,应变也会迟缓。”

我问:“您眼中的管理概念是什么?”。“人性,”他说,“我们所面临的挑战,则是如何保有独立思考的空间。因此在组织里面允许非主流开辟一个新的空间,他说不定将来是你的一位贵人,在你碰到困难时,他能够异军突起,这样的组织很重要,IBM就是这样起来的。IBM把PC机部门扔在佛罗里达的小地方,让其自生自灭,PC机当时根本不是IBM的主流文化。”

“为什么台湾的家电都杀不出来,是因为它们不允许异类文化的存在。尤其现在的软件与硬件的文化又完全不一样。软件是处处充满创造力的东西,我们要激发这个东西,所以在管理上一定要有合乎人性的设计。”

施振荣说,不应把管理视为一种控制手段,而应视作能创造出一种激发







人的创造力的环境。他认为：一个人只有当被人尊重、被授权的时候，就会将潜力发挥出来。潜力意味着创造力，“其实很简单，我们要让我们的公司保持一个有创造活力的梯队。”

### 处世箴言

位居阴爻的正中，独自专一地复归正道，说明是为了奉行追随正道。所以打破常规处世的思维方式，能让我们的人生和事业更具魅力。

### 刚愎自用，违背君道

上六，迷复，凶，有灾眚。用行师，终有大败；以其国君，凶。至于十年，不克征。

犯了错误，仍然执迷不悟，不知悔改复归正道，这样必然凶险，会有天灾人祸不断降临发生。在这种情况下，用兵作战，终将一败涂地；用于治国，国君遭受凶险。这样的状况会一直持续下去，长达十年之久，国家不能振兴。

亨利·福特，1863年生于美国密执安州迪尔本的一个农场主家庭。1891年，亨利·福特进入爱迪生电灯公司（当前通用电气公司的前身）当工程师。大发明家爱迪生的业绩深深地激励着他不断地奋发向上。

福特历尽磨难，几经沉浮，而他创造的业绩是令人惊奇的。1898年，亨利·福特离开爱迪生电灯公司，在底特律兴办了底特律汽车公司，公司仅成立一年，因与合伙人产生分歧而告失败。后来，福特在朋友的资助下，再一次兴办了福特汽车公司。这一次他终于成功了。为了能降低汽车





的生产成本和销售价格，他对福特汽车不断地进行改进。到了1914年，福特汽车的年生产量超过了23万辆，价格从最初的850美元，逐渐下降到350美元。

福特的成功在于他实行了标准化生产，进行流水线作业，工人不需要很高的技术，只要稍加训练便可胜任，因此工人的工资很低，甚至使用童工，从而大大降低了成本，获得更多的利润。

重视人才也是福特成功的一个重要因素，他任用了一个叫詹姆斯·库茨恩的人做总经理。此人很有管理才能。他上任后采取了三项重大战略措施：一是进行市场调查，根据对社会消费水平的调查，制定汽车售价；二是开创了世界上第一条汽车装配流水线，使装配工作简单化，降低了成本，提高了工作效率；三是建立一个完善的销售网，目前全世界有7000家商行从事福特汽车的销售。

福特公司虽然取得巨大的成功，然而福特却变得专横跋扈、独断专行，听不得不同意见了，这样就使得许多人才纷纷离他而去。1915年，连库茨恩对老福特也产生了反感，于是恋恋不舍地离开了由他经营了10年的福特公司，福特公司最后终因福特的刚愎自用而陷入了困境。

### 处世箴言

犯了错误，仍然执迷不悟，不知悔改复归正道所产生的凶险，是由于违背为君之道的缘故。对自己的错误不认知，在交往处世中就会陷入孤立无援的败境。



## 第二十五卦 无妄卦

### ——真实无妄的处世智慧

**无妄：元亨，利贞。其匪正有眚，不利有攸往。**

象征不妄动妄求：极为亨通顺利，利于坚守正道。然而，如果不能坚守正道的话就会发生祸殃，因而也就不利于前去行事了。

无妄卦由乾卦(天)、震卦(雷)重合而成，名天雷无妄。无妄是真实没有虚妄的意思。天在外雷在内，象征天上打雷，肯定会下雨。真实无妄，天上打雷。要存正念，不可有妄想。

好比在天的下面有雷在运行之表象，象征着天用雷的威势警戒万物，并赋予万物以不妄动妄求的本性；从前的君主顺应天命，尽其所能地遵循天时以养育万物的生长。

这里是鼓励我们交往处世尽其力而为，要充分信任，不对朋友施加压力过度苛求。

### 不妄动妄求，行事吉祥

**初九，无妄，往吉。**

只要是不妄动妄求的话，那么，前去行事就一定会获得吉祥。

能逮耗子就是好猫，因此我们看重的是逮耗子的成果，至于是用何种方式逮到的，猫儿应有一定的自由选择的权利。另外耗子是满地跑的，猫儿也要活泼无所拘束，如

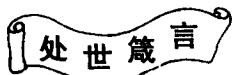


果把猫拿绳子拴起来或圈在笼子里，是注定逮不着耗子的。

在现实生活中，领导者并不总是处在作出困难决定的最恰当的地位。当他们作出决定时，必须充分依赖员工提供的信息和建议。因此更为合理的是应该尊重员工，让员工作出某些决定，让员工承担一些责任。

当然，作为领导者，在尊重员工的同时也应划清界限，因为有些决定是无法作出的。比如只应允许他们作出一些在他们责任范围内的事情具有影响的决定，而不能作出那些影响其他部门的决定。他们可以在公司的经费计划内决定如何最大限度地安排自己的工作，如何进行培训等，但他们无权决定公司的某些制度与办公设备应如何处置等。

尊重员工，也是对员工的一种挑战，他们必须对自己的决定负责。提供建议与作出决定两者是有差别的，有些情况下，你也许只须向员工提供有关的资料和信息，然后由他们作出最终的决定。如果你将自己视为向员工提供帮助，这是十分正确的。当员工碰到困难时，向他们提出建议和解决办法是可以的，它们是否会被接受则完全取决于他们自己。如果你的建议带有强制性，这一决定似乎就是你做出的了，只不过你巧妙地转移了自己的责任。因此不要鼓励员工碰到事情就找你，否则你将背上过重的提出建议、作出决定的重负，而成为一种过时的“万能”领导者。当员工带着问题走到你身边时，不要一开口就做出决定，因为有时只有员工才能做出决定，尤其是那些在他们范围内的决定。



不妄动妄求地前去行事，是说这样就可以实现志愿。



## 但行好事，莫问前程

**六二，不耕获，不菑畲，则利有攸往。**

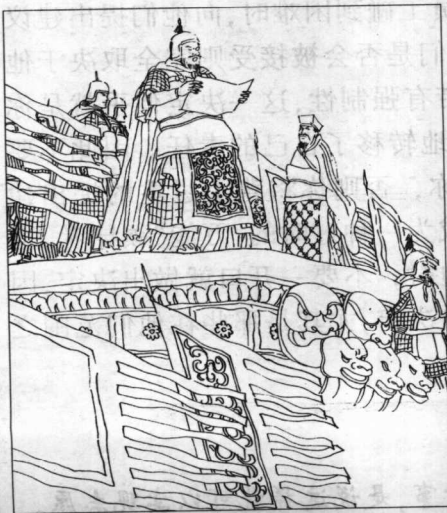
不在刚开始耕作时就期望立刻获得丰收，不在荒地刚开垦一年时就期望它立即变成良田，能够这样，才不是妄动妄求，因而利于前去行事。

竞争激励改进。然而，任何竞争都应该有规则，遵循道德、法律和伦理。如果是内部竞争，还要遵循公司内部的政策。

优秀经理鼓励竞争，鼓励他的班子在每一回合中都获得胜利，成为公司的尖子。他鼓励公开竞争，憎恶背后的“政治”竞争。如果他负责晚班，他会激励他的班头提高产量，超过早班与中班，并鼓励他们提高质量水平。如果他是某地区的销售部经理，他会鼓动自己的班子在销售水平上超过其他地区。

优秀经理还鼓励大家自我竞争，例如超过上个月的生产纪录，或者超过上月的收入数字。

优秀经理也鼓励个人之间的竞争，比方说在服务领域争当本月的“最佳雇员”。即便如此，他将保证公平竞争，保证每一个人有均等的机



会参与竞争。

在不同的层次上,优秀经理鼓励部下参与竞争,力求晋升到其他部门,获得业务发展的机会,或取得业务培训课程的最高分。他知道,为了使他的公司能在充满严酷竞争的现实中继续存在,需要在全体员工中鼓励一种竞争精神。

### 处世箴言

不在刚开始耕作时就期望立刻获得丰收,是说不企求获得非分的财富。处世职场也注意一个循序渐进的过程啊,而一切的获得都来自自身的追求。

### 冷静处理突然的羞辱

六三,无妄之灾,或系之牛,行人之得,邑人之灾。

无缘无故而遭受灾祸,好比有人把一头牛拴在村边道路旁,路过的人顺手把牛牵走,同村的人却被怀疑为偷牛的人而蒙受不白之冤。

你或许遇到过令你毕生难忘的经历:还差五分钟就到下班的时间了,你兴致勃勃地把办公室桌上的文件整理好,与同事东拉西扯,开开玩笑。就在你准备离开的一刹那,你看见上司气冲冲地从办公室走出来,他把你刚才交给他的报告扔回桌上,当众指出报告中错误的地方,还要你马上把它修改妥当。

对于上司的凌辱,你感到又惊又怒,本来愉快的心情一扫而空,你很想跟他大吵一顿,以泄心中怨愤。可是,请记住:上司永远是上司,吃亏的永远是你。



## 易经的处世智慧

若要妥善处理以上的情况，你要首先认清楚以下各点：只要你有充足的自信心，没有人可以用说话刺伤你，令你产生屈辱感。

尽量避免与上司发生正面的冲突，否则大家的关系将会变得很恶劣。日后很难找到补救的方法。

一个有修养而自信的人，他绝不会像疯子一样骂人，或是反唇相讥。他会处忧不惊，冷静地面对一切问题。

你不妨考虑马上离开，让大家有一个安静反省的机会。只要你能够忍耐一点，你会发觉羞辱你的人，根本是一个欠缺修养的人，不值得你气恼。

### 处世箴言

路过的人顺手把牛牵走，意味着同村的人就会自然地被怀疑为偷牛的人而蒙受不白之冤。这种灾难不是因为自己有过，而是由于某种客观原因的巧合所造成的。

### 给奉承者坐“冷板凳”

九四，可贞，无咎。

能够坚守正道，所以没有灾祸。

中国人重视“德”在人格中的关键作用，这无可挑剔。但是，如果把一些非本质性不良行为的东西也“上纲上线”，从而大加鞭挞，那却是错误的。就阿谀奉承而言，这的确是个不良品质，但它并不能导致“德”从根本上坏掉。它属于一种个人生活态度的问题，它是人对于世界的认识后

所采取的一种自认为迎合需要的行为方式。

我们不能仅依据这一点就将这类人从根本上否定掉,他如果有能力,你照样可以使用。“金无足赤,人无完人。”你得宽容别人的不足,同时尽力帮助他克服不足。



在实际工作中,你应该明确表示自己不是那种喜爱溜须拍马的领导。而如果他们胆敢“以身试法”,那你就与他们“走着瞧”。

对待这种员工同样不能急躁,要耐着性子慢慢来。

如果他这会儿对你大加奉承,即使他这时成绩斐然,你也不必理他,让他静等着。他当然明白是怎么回事,如果他不明白,那你照样别夸他,也别损他,继续让他自己去琢磨。当然他还得坐一段时间“冷板凳”。

而有一日他没有阿谀奉承你,并且有显着成绩,那么,你必须抓住时机,对他赞扬一番。如果他以后还能不断转好,那么委以重托也是理所当然的。

### 处世箴言

能够坚守正道,所以没有灾祸,是说坚守正道的品德是其本身所固有的,所以,自始至终牢固地坚守正道,才能使自己免遭灾害。





## 第二十六卦 大畜卦

### ——修心养德的处世智慧

# 易经的处世智慧

**大畜：利贞；不家食吉，利涉大川。**

象征大量的畜养积聚：利于坚守正道；不要让贤能的人穷困地居于家中自谋生计，而应该把他招到朝廷中食取国家的俸禄，把才能贡献给国家，这样便可以获得吉祥；利于涉过大河。

大畜卦由艮卦(山)、乾卦(天)重合而成，名“山天大畜”。大畜是积蓄丰满的意思。

卦形是天藏于山中宅象，形容储藏、积蓄之极大，大得只有用“天”来作比喻。

启示要我们为自己处世做好大量的畜养积聚；君子效法这一精神，应当努力更多地学习领会前代圣人君子的言论和行为，以此充实自己，培养美好的品德和积聚广博的知识。

### 停下你贸然行动的步伐

**初九，有厉，利已。**

不顾一切地贸然前进就会有危险的情况发生，这时只有暂时停下来不勉强前进才会有利。

创业初期的用人过程中，要着重把握十六字方针，这就是：“用当其时、用当其位、用当其长、用当其愿。”怎样来

理解这十六字方针呢?请看下面的分析:

第一,用当其时。指用人应当抓住时机。每一个人,特别是各类人才,都会有自己一生的辉煌时期。这一辉煌时期是用人者和人才共同造就的,也就是说,人才之所以能发出光彩,与管理者对他的起用是分不开的。所谓用当其时,其实是指怎样捕捉人才的起用时机。一般说来,管理者要起用某一人才时,应注意把握两个基本条件:(1)起用的时期,就是该人才一生中才华最横溢、精力最充沛的时期,因而也正是能够最充分地使用人才的时期,这样,该人才就可能为本组织系统做出巨大的贡献。(2)起用的时机,应是最能激励人才成长、进步的时期,只有在人才把自己的成长与组织的前途紧密联系起来的时候,才能使人才的创造性得到最大程度的发挥。在这样的时候,就应该大胆地、及时地把人才提拔到重要的岗位上去。

第二,用当其位。指要想合理使用人才,就必须将人才放在最能充分施展其才华的位置上。有多大的力,挑多重的担。这是古人反复阐述的用人之道。现在,我们有了更为系统的理论指导,管理学、人才学并驾齐驱,使得我们对用当其位有更深刻的理解。在这里,用当其位,是指人才的能级能质与岗位的能级能质相适应。在个人素质与群体素质相吻合、人才的成才轨迹与成才目标相一致的基础上,把好钢用到刀刃上,为各类人才筑起他事业扬帆远行的码头。

第三,用当其长。是指在使用人才时,要扬长避短。“金无足赤,人无完人”,每一个人才都有其长处和短处。

第四,用当其愿。指在条件许可的情况下,尽可能考虑被使用对象的兴趣、爱好和个人志愿,来合理安排他的工作。这样处理比违背他的意愿,单纯靠运用行政强迫他去从事某项工作,会获得更好的人才效益和社会效益。这要



## 易经的处世智慧



一  
八  
六

求我们充分尊重每个人的选择权,并且热情鼓励大家勇于“自荐”,在使用过程要授以职权,用人不疑;尽量满足人才在成才和目标选择方面的正当要求,努力为他提供必要的工作条件、物质条件和心理条件,推动他进入最佳心理状况,尽快成才。

### 处世箴言

不顾一切地贸然前进就会有危险的情况发生,这时只有暂时停下来不勉强前进才会有利,是说不必冒着灾难风险前进。

### 度身而造,规避冒进

#### 九二,舆说辐。

车子脱去轮輹自动停下来不再前进。

休莱特认为:“知识就是财富”;知识是企业的无形财富,人才是企业无法估量的资本。人才加上知识就等于资本加上了财富。

休莱特敏锐地感觉到,当今的时代是信息时代。电子仪器公司不同于传统工业,是应用科学技术最新最多的工业部门。这样的企业对知识的要求,远远超过其他企业。只有占据人才优势,才能在激烈竞争中处于积极主动的地位;只有通过人才竞争,知识才能得以发挥,才能产生效益。用惠普公司经理的话说,就是:“本公司发展的主要经验,是寻求最好人选。”

为了获得人才,休莱特相当重视员工的培训,惠普公司每年都要举办上千个各种学习班,经常选派工程师到高

等院校去学习、深造,鼓励青年技术人员参加各种半脱产学习,公司为他们支付学费,报销路费,甚至在住宿方面都给予相应的补贴;公司开展全员培训。

惠普公司还十分重视吸收人才。公司的大部分员工都是工程技术人员,然而他们每年都派出一批知人善任、有管理经验的技术管理干部到有名的高等学府,去了解应届优秀毕业生,再由公司拿出费用,请他们到公司来,当面考评,招聘优秀学生。

### 处世箴言

车子脱去轮辋自动停下来不再前进,说明九二爻虽然刚健急躁,但它能够自度量时,自动停止不前,所以没有贸然前进的过失。

### 薄技在身,利于行事

九三,良马逐,利艰贞。曰闲舆卫,利有攸往。

骏马奔驰如同风驰电掣一般,但是,贸然前进有陷入危险的可能,所以应当警惕前进道路上的各种艰难,同时又应当坚守正道,这样才会安然无恙。只有娴熟地掌握了驾车和防卫的本领,才能利于前去行事。

IBM公司为了提高公司的服务水平,管理人员总是想方设法与顾客靠拢,听取他们的意见,以赢得顾客的信任 and 好感;凡客户或职工对产品提出的重大意见或建议均由总裁亲自处理;客户对产品哪些使用方面不懂,技术人员或工程师就会及时赶来,甚至因之而专程出国修理。

所以 IBM 公司的售后服务被公认为是尽善尽美的,



不愧有“服务第一”的称号。公司对职工的考核与奖励也视顾客的建议来实施的。推销员每月都会聚集在一起讨论某些客户对产品所持的态度及他们提出的改进措施。

为调动推销人员的积极性,IBM 公司开设有游戏场、俱乐部、图书馆等。凡完成公司下达的推销任务的推销员均进入该俱乐部,使他们有一种荣誉感。

作为经营文化,IBM 公司制订了职业保障政策,为了给每个职工都提供一个稳定而良好的环境,公司建立了比较完善的福利制度,如免费在职教育、廉价优质的伙食、各种娱乐设施,图书馆全天开放等。

以“尊重个人、服务、完全主义”三信条为代表的 IBM 经营哲理,充分激励了职工的工作热忱,使他们对自己能为 IBM 公司服务而感到光荣,给公司带来了很高荣誉,创造了很高的利益,在竞争中立足于不败之地,成为当今世界上名列前茅的企业。

### 处世箴言

“利于前去行事”,是因为九三与上九志同道合,没有妨碍。因此,处世我们当然的去掌握必备的技巧,只有这样才能陷入处世的窘境,在社会也好,企业也好,都有助于我们的发展。

### 广开言路,引招贤士

上九,何天之衢,亨。

四通八达,多么畅通无阻的天街大道,必然亨通顺利。

新认识的人惟有不断经过磨练,才可能成熟起来。



我们尽量找年轻的人去做事，而老一辈去做规则，不能不让年轻人做事，你要让他们自由发挥，不能我叫你做什么，你就做什么，给他一个环境，鼓励他去创造。但是你要在后面看着，万一事态严重了，你要及时提醒他们。

让年轻人做事就要容忍他们身上的毛病，犯了错误他们会自动改正。如果不是故意犯错的话，我们不会故意惩罚他，因为他自己心里已经很难过了，你就不要再刺激他。

你跟年轻人讲老一代人的经验，年轻人有时不会相信。他们有时就像小孩子喜欢玩火，你怎么讲，他还想玩，只有被烫着后他才不会再去玩。因此我对待我的经理时，尽量把过去的经验告诉他，可是过去的经验也未必对他绝对有用。因为环境完全改变了，你只给他一个参考而已，不是一定要照我的话去做。如果有些经理对手下人控制得太严，我们会把他换到其他的位置上。因为这样会对那个单位的成长有影响。我宁肯让他发挥，有些小错，他自己会调整的。

我常和同仁讲，每个人都有他的优点和缺点，你要学人家的优点，不要学人家的缺点，也不要批评人家的缺点，如有些小厂家拿他们的电源给我们看，有的人认为不值一看，我说，我不是让你去看人家的缺点，我是叫你去发现人家的优点，如果你能发现人家的优点，我才会鼓励你。

### 处世箴言

四通八达，多么畅通无阻的天街大道，是说由于大量蓄养积聚贤士，天下已经贤路大开了。



## 第二十七卦 颐卦

### ——颐养，坚守正道的处世智慧

**颐：贞吉。观颐，自求口实。**

象征颐养：只有坚守正道才能获得吉祥；通过观察能够体现颐养的具体实例，以及自己是如何谋取口中食物的，这样才能真正地掌握颐养之道，获得吉祥。

颐卦由艮卦(山)、震卦(雷)重合而成，名“山雷颐”。颐是营养、养育的意思，如成语“颐养天年”。

卦的上下两爻为阳(实)。中间四爻为阴(虚)。上下实，中间虚，像张开的口；震卦为动，比作咀嚼、张口吃饭，接受营养的动作。

引申为咀嚼食物时上颚静止、下颚活动的状态，因而象征颐养；颐养必须坚守正道，所以君子应当言语谨慎以培养美好的品德，节制饮食以养育健康的身体。

### 想全局，抓大事，该管就管

**初九，舍尔灵龟，观我朵颐，凶。**

舍弃你如同神龟般的聪明智慧，痴呆地看着我鼓动腮帮子进食，结果必然导致凶险。

古往今来，许多出色的人都是大权独揽，小权分散。用一句通俗的话说就是：“该管的管，不该管的就让别人去管。”





商人在经商的过程中也应如此。若是事无巨细,大包大揽,不仅使自己疲于奔命,而且也不会收到好的效果。诸葛亮为报答刘备的知遇之恩,完成先帝的托孤之重任,“寝不安席,食不甘味”,“政事无巨细,咸决于亮”,终于积劳成疾,过早谢世。可见,领导者,把任



何事情都包在自己身上,不仅终日忙碌不堪,还会严重挫伤下属的工作热情:“我们既然都是些无用之辈,就由他一个人干好了。”部下在这种思想指导下,就会消极被动地去工作,有些事本来能做好,也可能因没有积极性与主动性而办得很糟。忙忙碌碌地眉毛胡子一把抓,到头来很可能是“拾了芝麻,丢了西瓜”。只有善于使用分权术的领导,才能腾出时间和精力去想全局、抓大事,才能创造出最佳的业绩。当然,如何授权也是很有讲究的。要根据部下的品德和才能授权,不要全给部下一些鸡毛蒜皮的小权;要明确所授权限的范围,不要把授权当做推卸责任的“挡箭牌”;要定事定时授权,不可越级授权等。

这一谋略不仅所有领导者必须掌握并运用好,也是所有从事商业经营的人必须从中悟出的经验,否则你将会从中失利。

### 处世箴言

痴呆地看着我鼓动腮帮子进食,是说初九爻虽重视保养身体,但由于不能坚守正道,并不值得推崇。



## 常变常新，行不失类

六二，颠颐，拂经，于丘颐，征凶。

反过来向下属乞求食物以获取奉养，是违背常理的，向高丘处的乞食，则前进的途中必然遭遇凶险。

一家公司就好比是一台电子计算机，老板就是这台计算机的中央处理器，公司的员工就好像是各种零部件。老板负责指挥、控制计算机的整体工作，负责分配、调度公司职员。但是，要想让这台计算机能够准确、高效率地正常运转，只靠中央处理器——老板是远远不够的，它需要各个零部件都能按照自己的程序良好地工作，充分发挥其功能。

有的老板常跟人诉苦：“现在公司里的职员真让人费心！工作一点儿主动性都没有，你必须不断地提醒他该做这个，不该做那个！天明到天黑，像穿梭似的，真累死人了！”这个老板的遭遇实在令人同情，可这都怪公司职员吗？主要问题恐怕还是出在老板的工作方法上。

假设在若干年以前，你在职员中开展一场工作竞赛，事先定好：



工作成绩突出、生产的产品数量多的前十名员工可以被评为模范人物。那么员工们肯定会加班加点、争先恐后地去工作。根本不用别人的监督,他们的工作会做得精益求精、锦上添花。

但现在使用同样的办法,在员工中恐怕不会有什么热烈的反响了。这是因为人的思想观念退化了吗?

### 处世箴言

《颐卦》的第二爻位(六二)前进的途中必然遭遇凶险,是因为前进的途中没有相应的同类。我们身为管理者,在职场中处世,要不断地吸纳新的管理经验,让自己的身边不失去积极主动工作的人群。

### 身居优位,历练通达

**六五,拂经,居贞吉。不可涉大川。**

违背颐养的正道,但是却能够安然地居于尊位,所以结果吉祥,只是尚不能处理极为艰险困难的事情,就像不能够涉过大河一样。

在职场中我们身为老板了,既要能够管理好部属,成为他们的领导者,又要精通其业务,成为这方面的专家,同时还要处理好公司与外界的关系,我们也确实还有很多困难的事要去处理。真可谓是身兼数职了。他们大多精明、干练、能力较强,这当然需要一定的天赋,但最主要还是来自后天的刻苦钻研,努力探讨。

当然,要做到各方面都具有较强的能力,是不大可能也是不大现实的,但有一点对于老板来说是必须要具备



# 易经的处世智慧



一九四

的,即沟通能力。因为在老板的日常工作中,无论是接洽业务、分配工作、制定计划,都需要这种能力。可以毫不夸张地说,沟通能力是老板必不可少的、极其重要的一种能力。

那么怎样才能提高自身的沟通能力呢?实践出真知,必然要从自己工作中的琐事做起。

首先要多听。听公司里高级职员关于业务工作的讨论,听部属对公司现状的评论,听其他公司同行介绍经验或是讲述教训,以及听与公司业务有关的专业讲座等等。

这里所谓的听,不是仅指听见而已,而是要用心去听,能从讲话者的长篇大论中抓重点,或是筛选出对自己有用的材料,然后判断、归纳,最后形成自己的新观点;或者从中汲取教训、获得经验。这样看来,“听”并不是一件容易的事情,一定要认真地听,并且要听“进去”,说不定从两名售货员的闲谈中,你会获得很重要的市场信息呢!

其次还要多读,读与听可以获得同样的效果,但是“听”比较被动,别人不说,你从何而听呢?相比之下,“读”的自主性就比较大了,但有的老板会说:“我每天的工作都安排得很紧张,连吃饭都在谈工作,‘读’即使是让人喜爱



做的事,但无暇顾及。”假如你是这样想的,那就大错特错了。能力的培养是长期的,不是靠一朝一夕就能完成的。的确,要从快节奏的商业活动中抽出整段的时间来读书、看杂志是不大可能的。

这里给你一个建议:不妨把要看的東西,比如一本书、一本杂志放在随身的公

文包里,一有时间就拿出来读上一点,长期坚持下去,你就会感到能力倍增。当然,在读的同时,还要进行思考。如果采取走马观花的办法来读,那么即使你读得再多,也是毫无意义的。

“听”与“读”都是从外界输入东西,而“说”和“写”就是要向外界输出东西了。你必须把自己的想法整理成章,整理一个比较完善、系统的观点,然后介绍给别人,让别人能够正确地理解你的意思,同时还要注意搜集别人的反映,从中提炼出有用的东西,使自己的观点更加完善。

“听、说、读、写”是提高沟通能力的最有效有途径。作为老板要不断地学习,不断地充实自己,使自己成为一个名副其实的卓越人士。

### 处世箴言

能够安然地居于尊位,所以结果吉祥,是因为能够顺从有阳刚之美的贤者。

## 聚敛财富,用之于民

上九,由颐,厉,吉。利涉大川。

天下百姓都依靠他的养育而得以安居乐业;肩负如此重任,必须谨防危险,有所戒惧才能获得吉祥,这样也才能排除万难,就像顺利涉过大河一样。

托马斯·麦隆,生于苏格兰的农民家庭,5岁的时候随父亲到阿勒格尼附近的一个贫穷的村庄上居住。本来他应该当农民的,然而,这个时候,他开始非常用功地读书。大学毕业后,开设了一个律师事务所。他立志要当一名法官,



# 易经的处世智慧



一九六

以彻底改变自己的命运年轻的麦隆,对未来充满信心。20岁时,他娶了一个漂亮美丽的妻子,他们婚后生活幸福美满,共养育了8个孩子。托马斯·麦隆投入了很大的精力和财力教育他的儿子,让他们到匹兹堡开设银行,办理对建设者的融资,借以巩固他们最初的基础,他教导儿子们效仿宾夕法尼亚铁路的斯考特。

托马斯·麦隆曾在给他儿子的信中这样说:“这场战争结束以后,虽然一块钱还是一块钱,但现在的时机不可错过,能赚多少钱就尽量赚多少钱。”

后来在美国8大财阀排行榜中,他的3个儿子都榜上有名。如果把他们三兄弟的财产集中起来,麦隆财阀是首屈一指的。这个时候的托马斯,在律师事务所内,还亲自办理诉讼,也已经进入了富人的行列。

以麦隆国际信托银行为顶点的麦隆财阀,形成金字塔型的财阀网。它的形成与日本的三井、三菱的形成十分相似。基本结构和基础都极为牢固。



麦隆银行掌握着匹兹堡所有银行存款的52%,受麦隆银行的影响,美国的制铝业、德克萨斯州的石油业,乃至泛美航空业都有长足的发展。

1920年,外界纳入麦隆家族所属企业的股份红利就达680万美元,1928年增加到了2470万美元,麦隆家族的财产总额,高达4.28亿美元,而到了胡佛任总统的时候,他们的财产竟升至95.2

亿美元之多。

与麦隆家族的同时期还有一位美国大财阀,他就是赫赫有名的“钢铁大王”卡内基。这个世界第一钢铁巨人,是从创办一家铁桥建设公司发迹的。他凭借着不懈的追求,终于聚敛了巨额财富。

卡内基建造的第一座桥是斯托本维尔横跨俄亥俄河的铁桥。这项工程是在卡内基努力说服了对方公司的董事长把建设木桥的计划改变为建设铁桥,方才将这份订单拿到手的。

卡内基曾当过电报信差,他亲眼目睹过俄亥俄河的泛滥洪水,现在他怀着自豪和兴奋的心情,要在这条宽阔的河上建造一座 90 米长的铁桥,他对那时的情景一直保存着深刻的记忆,时常向家人讲述着那段经历。

经过辛勤的劳动,一座跨度为 90 米的铁路桥成功地架在了俄亥俄河上。面对如此顺利的成功,宾夕法尼亚铁路的董事长汤姆逊以太太的名义入股,成了铁桥公司的大股东。从此铁桥建设公司易名为“拱心石”桥梁公司。卡内基,也得到了赚大钱的机会。工程订单,应接不暇。卡内基感慨地说:“在似梦非梦中赚取钱财的人是最为幸福的。”



天下百姓都依靠他的养育而得以安居乐业,必须谨防危险,有所戒惧才能获得吉祥,是说养育天下百姓,因而能得到天下的信任和爱戴,达到普天同庆。





## 第二十八卦 大过卦

### ——超常规行事的处世智慧

# 易经的处世智慧

**大过：栋桡；利有攸往，亨。**

象征极为过分：房屋的栋梁受重压而弯曲；利于前去行事，亨通顺利。

大过卦由兑卦(泽)、巽卦(风)重合而成，名泽风大过。大过是大大地超过的意思。

下卦“巽”为风，上卦“兑”为泽。风不从水面吹拂，而是从泽水下面吹过，可见不同寻常，敢于超越常理。

因此，象征极为过分；君子取法这一现象，就应当坚持自己的操守，进则超然独行，不必顾忌和畏惧他人的非议，让自己利用个人才能放心大胆地去处理事情而不必瞻前顾后；退则逃避世间，不为隐姓埋名而苦闷烦恼。

### 刚柔相济，密切合作

**九二，枯杨生稊，老夫得其女妻，无不利。**

已经枯萎的杨树重新又长出新的枝芽，老年男子娶了位年轻的妻子，这种现象没有什么不利的。

一群人在一起做事情，最重要的是同心协力、团结一致。由五十个人组成很团结的团体，比一百个人聚集的乌合之众，力量要来得大、要有成就，相信大家都不会否认的。

战争中，也不一定人数多的那一边会胜利。尽管拥有大兵，但如果是一群乌鸦，怎么能打胜仗？团结就是力量，有了团结，胜利才会向你招手。



一个公司的上下能不能团结一致，同心协力往目标努力，是企业成功与失败的关键。然而，这种团结，是人愈少愈容易做到；人数越多，意见纷乱，要团结也就越困难了。

假定团体的每一个人修养都很好，协调性也很高，那么要他们团结的话可能没有问题；否则，人数越多，越难团结。

由此看来，新进人员来了，人数增加了，要团结一致，就比以前困难。再加上新进人员缺乏经验，完全依仗前辈指导，而使整个公司的工作效率普遍下降，无形中也对团体产生了一种阻力，公司的体质就更加衰弱了。

新进人员的加入，不但会造成平均实力的降低，也会使公司全体的团结实力降低。新进人员越多，这种情形就越显著。

当然，实力的降低，随新进人员的成长，会慢慢恢复；到了新进人员能独立作业的时候，实力也会增加了。这一段成长期是时间可以解决的。

不过，在迎接新进人员的时候，就要有最坏的打算，要在平均实力、团结实力都普遍降低的情形下进行工作。有了这种心理准备，应该要求新进人员做些什么？怎样指导？答案自然就出来了。



为了让刚踏入社会的年轻人有美好的将来,做前辈的千万不要大意啊!

### 处世箴言

老年男子娶了位年轻的妻子,虽为过分,但由于能够刚柔相济,所以不会发生不利的情况。

## 事必躬亲,栋桡之凶

### 九三,栋桡,凶。

房屋的栋梁受重压而弯曲,结果必然发生凶险。

许多主管被提升到他们的职位,是因为他们作为一名普通员工的时候十分精明强干。许多人是他们所在部门中最能干的人。他们经验丰富,十分可靠,十分精明,他们知道如何又快又好地完成工作。

但是这些主管却常常遇到一个问题,即不知道如何将责任下达给部门中的其他人。他们感到其他员工都不如自己能干,他们想把每项任务都安排给最合适的人选。

当然,他们是周围人群中最能干的人,所以结果就是他们事必躬亲,即使在他们把工作交给别人去做的时候也要亲自监督工作的进行。如果他们不喜欢正在做的事情,就会接手过来自己做。他们做所有的决策,因为他们不相信任何人的判断力,他们喜欢大包大揽。

这些主管工作的时间很长。他们手头的任务已超过了他们可以应付的数量。他们很难有一段好的时间来完成工作,因为下属总是要打断他们,请示这事或者那事。

过了一段时间,他们会大失所望,因为除了他们自己

没有别人愿意承担责任。他们案头堆积的未处理的文件像山一样高。他们的孩子想知道那个每天深夜拖着沉重的脚步进家、面目不清的熟悉的陌生人是谁？

尽管他们工作得非常卖力，但却未能得到高级管理层的赞赏，因为他们还没有学到一条基本的管理法则：放权。

聪明的主管把任务和责任分派给他人，而且从一开始就完全知道，结果不会像他们亲自去做得那么好。

当然，他们要检查工作结果，这是主管应做的事情，然后他们告诉手下如何做才能更漂亮。

他们培养了能力、树立了信心，同时作为一种副产品，他们能够花费更多的时间在他们的主要职责上，即管理。

### 处世箴言

“房屋的栋梁受重压而弯曲，结果必然发生凶险”，是因为阳刚极为过分，所以不能再来辅助它，否则后果将不堪设想。因此昭示我们要密切合作，协调发展。

## 合理规划，逐步突破

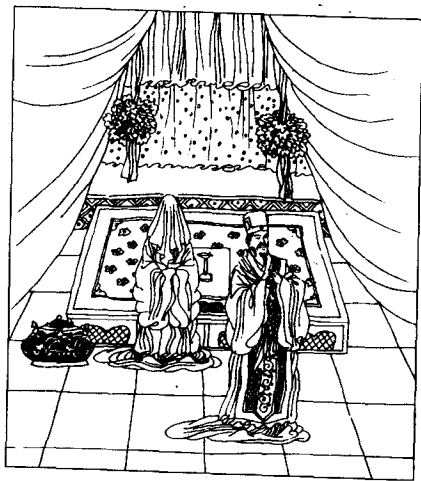
**九五，枯杨生华，老妇得其士夫，无咎无誉。**

已经枯萎的杨树重新又盛开鲜艳的花朵，已经衰老的妇人嫁给了年富力强的男人，这种现象既不会遇到什么祸害，也没有什么值得称道的。

“只有偏执狂才能生存”，这是格鲁夫非常有名的一句格言，也是他写的一本书的名字。



# 易经的处世智慧



他说：“只要涉及企业管理，我就相信偏执万岁。企业繁荣之中孕育着毁灭自身的种子，你越是成功，垂涎三尺的人就越多，他们一块块地窃取你的生意，直至最后一无所有。我认为，作为一名管理者，最重要的职责就是常常提防他人的袭击，并把这种出谋划策的意识

传播给手下的工作人员。”

虽然出头鸟往往有遭枪打的危险，但葛鲁夫也绝不想充当追随者，因为他认为追随者没有前途：“在雾中驾驶时，跟着前面的车的尾灯灯光行路会容易很多。‘尾灯’战略的危险在于，一旦赶上并超过了前面的车，就没有尾灯可以导航，失去了找到新方向的信心与能力。”

## 处世箴言

已经枯萎的杨树重新又盛开鲜艳的花朵，表面现象又怎么可以长久保持下去呢？已经衰老的妇人嫁给了年富力强的男子，这种婚配是会令人深感羞耻的。预示在社交处世或工作中要找到，合适的方法与方向。



## 第二十九卦 坎卦

### ——执着专一的处世智慧

**坎：习坎，有孚，维心亨，行有尚。**

象征重重艰险：像水奔流一样，胸怀坚定的信念，执着专一，内心才能不畏艰险而获得亨通，这种奔流不止、坚强刚毅的行为必然被人们所崇尚。

坎卦由两个坎卦重合而成，坎为水，水中有水。坎是陷、险的意思。因为上卦大过，过则盛极必衰，衰则陷落。

启示：流水相继而至、潮涌而来，必须充满前方无数极深的陷坑才能继续向前，所以象征重重的艰险困难；君子因此应当坚持不懈地努力，反复不间断地推进教育事业。经历了重重艰难险阻的人，才能担当大任。

### 懂得自己应该做什么

**初六，习坎，入于坎窞，凶。**

置身于重重的艰险困难之中，落入到陷坑的最底下，结果必然是凶险的。

在国外，对成功与非成功人员的对比研究发现，凡是那些有着明确的自我意识，懂得他们在工作中要做什么，并且知道通过什么样的方式可以圆满完成工作的员工，他们往往在以后的提升名单中占有相当大的份额。而那些似乎至死都认为“我这人做不了这个”，或躲在一旁以羡慕的



# 易经的处世智慧



二〇四



眼光看着同伴升迁的雇员，他们往往取得了连他们自己都不敢相信的糟糕的工作结果。

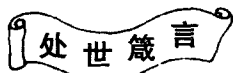
曾经有人对个人成功与自信的关系做过细致的调查研究。这项调查经历了一个相当长的过程。

调查者们对一群智商超众的“天才”少年(年龄 10 至 11 岁)进行了跟踪调查,调查时间前后长达 20 年。在这群昔日少年长成大人以后,有的功成名就,有的却还在为生计而奔波。对于这种巨大的反差,研究者给出了最具权威性的解释。

三个最基本的因素,被调查者认为是区分成功者与不成功者的关键:对目标的执着和是否有顽强的毅力和强大的自信。

很显然,成功者的优势就在于他们对自身的长处与局限心中有数,通过他们坚持不懈的努力与无畏的精神,他们能够弥补自身的短处,并且靠着他们旺盛的激情与必胜的信念,在精神上处于成功的巅峰。

看看你身边的职工,是不是主动地将一项大胆的提案送到你的手中,或是否能经常与别人进行工作问题或设想的沟通与对问题回答的是与否,就足以说明自信程度的高与低了。



置身于重重的艰险困难之中，落入到陷阱的最底下，





是因为不能坚守正道，自身软弱无能，又得不到外援，所以遭遇凶险。

## 一樽酒，两簋饭

**六四，樽酒，簋贰，用缶，纳约自牖，终无咎。**

一樽酒，两簋饭，用瓦缶盛着进献，礼虽然很轻，然而却充满了深厚的情意，正大光明地表示诚信，最终不会发生灾祸。

古人有一句名言：“卑让，德之甚。”所谓卑让是压低自己的地位去屈就对方，这就是“处世”的根本。刘备本身所具备的德就是这种卑让的态度，其中又可分为两个方面，即谦虚和信赖。

《三国演义》中把刘备描写成一个大好人，评价与曹操完全相反。不过，若从个人能力上来观察，刘备是一个无能之辈。曹操参战的获胜率为八成，而刘备只有两成，可以说是败多胜少。结果曹操顺利地扩充势力，而刘备却时沉时浮，举兵二十年后仍毫无建树。这种结果实属必然，因为刘备不仅作战能力低下，而且政治手腕同样拙劣，故难有成就。

既然如此，曹操为什么会将能力远不如自己的刘备视为最强的对手呢？根本原因在于刘备拥有一种足以弥补个人能力不足的秘密武器。这种武器不是别的，是用人，如果把“善于”作为一种“德”，那么，刘备便是靠这仅有的一德而显其贤能。

譬如有名的“三顾茅庐”的故事，刘备为了聘请诸葛亮为军师，不惜三次亲自到诸葛亮的茅屋去请他。当时两个



人地位相差悬殊，刘备虽然在争霸的过程中不太顺利，但是也颇有名望。而且刘备当时已年近五十，而孔明却是个二十岁出头的无名小卒。刘备竟然会特地三次造访孔明，以最崇敬的态度请求孔明做他的军师。以至在孔明应允之后，又马上将全部作战计划等国家大事都委任于他，这实在是最彻底的谦虚态度以及深切的信赖。

### 处世箴言

一樽酒两篮饭，是说在艰险困难的情况下能够推心置腹、相互信任地交往，刚柔相济，所以最终免遭灾祸。

### 修炼自身，跨越迷障

九五，坎不盈，祗既平，无咎。

奔流的水还未溢出陷坑，然而却已和陷坑平齐了，不会发生灾害。

在我成立台达公司的早期，第一次石油危机的时候，我们的客户受到影响，这使得我们的定单突然降了下来。那一年我们很困难，别的公司都进行大幅裁员，但是我们却没有，我跟员工谈，如果大家都减少薪水，还可以维持生活，没事的员工可以回家，不用在班上。大家都很高兴，所以在危机过去以后，生意开始好起来时，大家又都回来上班了。

我自己最恨的就是解雇员工。我在办台达公司以前所任职的 TRW 美国公司，在台湾成立分公司不久就又开始解雇人。这让我很痛恨。我常常跟我们的老板讲，你说我们是一个家，但我不会认为我的弟弟、妹妹在不需要时就让

他们滚蛋。

28年里,我们没有解雇过一个员工,员工们也把台达当作了自己的家。我们不可能一辈子做一样的东西,但我们不能说今天你需要他就把他请来,明天不需要他就把他踢走。实际上,他们都很有经验。

过去我们从消费类的产品做到计算机,做到通信产品,这些老员工对我们没有什么负担,而且对我们的贡献是非常大,因为他们很有经验。但是被我们经理逼跑的人却有,不想做了,辞职的人却没有。公司现在人才的流动率很少。我们外面的名声不错,别的公司用多于我们公司一倍的薪水来挖我们的员工,我们有的员工却不走。这也是很令人感动的。有的员工出去后,却不太适应,还要做很多闲杂之事,因为台达公司的设备是一流的,不用做闲杂之事,在台达工程部有很多人可以帮助他解决很多问题,而在其他公司却得不到这个支持。另外再过几年,他的技术由于没有时间学习,得不到培训,会掉下去。对于一个工程人员很重要的一点是,希望天天在进步,这样他会很高兴。而在台达他们会得到不断的培训。我们信奉一个原则:即不能让员工只有不断地贡献,还要让他们不断地充电。

### 处世箴言

奔流的水还未溢出陷坑,说明居中而不自大,所以,还不会发生灾害。

## 耐得寂寞,成就功名

上六,系用徽纆,置于丛棘,三岁不得,凶。

被绳索重重地捆绑住,囚放在荆棘丛生的牢狱中,长



## 易经的处世智慧



二  
〇  
八

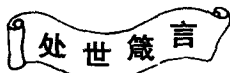
达三年不能解脱,十分凶险。

每一个主管都与管理层内其他成员共处于一个利益共同体中。共同的事业和共同的目标使他们相互之间产生密切的联系与合作。因此同级之间转移权力的事情常有发生。处理同级权力转移,主要需要做好三件事:

(1)开诚布公,增进相互了解。管理层中的成员众多,由于过去相互未必十分熟悉,因而相互之间可能会不同程度地存在着戒备心理。这种情况得不到解决,相互间的权力转移就会出现困难。即使转移了,效果也不会理想。解决这一问题的最好办法,就是彼此开诚布公,增进相互理解和信任。

(2)恪尽职守,淡化名位意识。现在有的主管之所以不能很好地在同级之间进行权力转移,有力地开展工作,其根本原因就是名位思想在作怪。因此,同级领导之间相互要淡化名位意识,以事业为重,来赢得其他成员的认同和首肯,取得对方的支持与帮助。

(3)应尽量把权力转移给与自己本职工作联系密切的同级。同级之间的权力转移,不能根据个人的好恶来进行,而必须在与本职工作联系密切的同级之间进行,交给熟悉本职工作的同级。这样,一方面由于与自己工作联系密切的同级对自己所承担的工作较为了解,从而能够有效地完成所接受权力的任务。另一方面,把权力转移给与自己工作联系密切的同级,也显得顺理成章,也可避免因其他成员不理解而造成不必要的麻烦。总之,同级的权力转移既要合理,又要合情。



《坎卦》的第六爻位(上六)面临艰险困难,不能坚守正道,所以遭受三年的凶险。



## 第三十卦 离卦

### ——绵柔中坚的处世智慧

**离：利贞，亨；畜牝牛，吉。**

象征附着：利于坚守正道，这样必然亨通；畜养柔顺的母牛，可以获得吉祥。

离卦由两个离卦组成本卦，离为火，火中有火。离是火附于物燃烧而上炎。放出光明，显示明丽的灿烂景象。

这里代表太阳。太阳东升西落，因而有上下充满光明的形象。太阳的光明连续照耀，必须高悬依附在天空才行，所以象征附着；伟大的人物效法这一现象，也应当连绵不断地用太阳般的光明美德普照四方。

告诫年轻人为人处世之道应坚守中正，像温顺的黄牛一样维系人际关系。

### 中肯批评，维系自尊

**初九，履错然，敬之，无咎。**

在开始行事时，由于急于求成而出现错乱，后来能恭敬慎重且未轻举妄动，结果没有发生什么灾祸。

当你的下级犯错误时，要慎重考虑。不少领导人对此的反应常常是凶狠地训斥甚至责骂犯错误的下属，使他离开你的办公室时很不高兴，甚至心存报复之意。这样并无助于问题的解决。既然错误已经犯了，就只能在如何减少



# 易经的处世智慧



错误的损害程度和避免重犯上下功夫,使错误成为通向成功之路的铺路石。一代伟人毛泽东说:“工作中难免要犯错误,但错了能改还是好同志。”

所以,经营者应以满腔热情来挽救失误的人,鼓励他用积极的观点去看待错误。像商业机器公司那位董事长一样,经过谅解下级的

过失或错误,维护下属自尊心的做法,激励他们的进取行为,使其不致因失误和错误而暗淡无光,垂头叹气,止步不前,从而将错误转化为一种强烈的动力,最大限度地发挥出自己的聪明才智。

作为经营者,要让部属体会到成功的喜悦,多表扬,少批评。

受到表扬的部下,显得十分高兴,他合格地完成了工作任务,心情十分愉快,并且也增强了信心:“这样的工作我也能做了。”

在让部下干一件新的工作或需要以更高的能力进行工作时,常常开头是个关键,假如一开始就能很好地完成任务,以后就有信心去进行工作。假如一开始就遇到挫折,以后就很难把工作进行下去,那么,常常会丧失信心。

## 处世箴言

在开始行事时,由于急于求成而出现错乱,后来能恭敬慎重且未轻举妄动,主要是为了避免灾祸的发生。

## 给予俸禄还是授之高官

**六二,黄离,元吉。**

附着在黄色上,就可以获得大吉大利。

对员工的奖赏包括在松下的用人经验之列。考察了历史上各种奖赏性质与特征,松下看到,有时候功劳是和才干相称的,所以提级晋升是应当的;有的则不同,可能发生功劳、才干和职位脱节的毛病。这是在奖赏问题上的两种不同做法,效果当然也就不同。

经营之神松下幸之助汲取了种种经验教训,作出了自己对奖赏的回答。松下本人是松下电器的创始人,功劳自然是巨大的,才干也不凡。但是,在他年事尚不算高的时候,便急流勇退,让给有才干、有精力的年轻人,而不是躺在功劳簿上。他的这种举动,无疑对那些同样对松下电器有功的人员也是一种促动。这样,就可以让那些很有功劳却欠缺才干或精力的人能及早离开岗位,让那些卓有才干、精力充沛的人走上高位。这是企业发展的生命力所在。

松下说:对于有功者在公司的任职,要非常注意不可。一般来说,对有功者应给以“俸禄”,在公司也就是要给予奖金。对有功者以高职回报的做法是







## 易经的处世智慧



错误的，高职应与高能力配合。

如果不是这样，结果是显而易见的。任何一个经营者都不能囿于成见和习惯势力的压迫，而委高职于才能平平的功臣。尽管这样做比较困难，但为了公司的前途，非如此不可。

松下信服的日本政治家西乡隆盛的一句格言，也应该成为任何一个经营者的警言：“对国家有功者应给以俸禄，但不能因为有功劳而给予职位。该给予职位者，必定是具有与职位相匹配的能力与见识者。若将职位给予有功劳而无识见者，国家必致衰败。”

### 处世箴言

附着在黄色上，就可以获得大吉大利，是因为黄色代表中，坚守正道，可以获得大吉大利，处世亦即如此。

### 开诚布公，合理界定

九四，突如其来如，焚如，死如，弃如。

突然间发出万道光芒，犹如燃烧的烈火，但顷刻之间又烟消云散，不复存在，落得个被抛弃的下场。

在一个大的企业中，需要你的英明领导以及全体员工





的共同努力。不要因为你是领导就我行我素,目空一切。你要时刻注意到员工的思想波动,注意倾听他们的牢骚,不要忽视任何一个员工。因为一个小蚂蚁可以蛀倒一棵大树,一个小鬼也可以置阎王于死地。同样,一名员工采取什么样的态度和做法也会影响到全公司的工作全局。他甚至可以让你这个老板睡不了安稳觉,甚至更严重地说——让你下台。真的,一个人的力量尤其是反面力量的作用是无法估算的。

而为了避免这种尴尬的事件发生,你应该怎样做呢?

不要因为下属最近犯了一次错误而抹杀他这几个月来的工作成绩;不要图省事便给下属过高的评价。

给他们一份发展计划,告诉他们下次会谈你将谈哪些方面。调查发现,下属们倾向于过高评价自己的表现,如果上司的评价低于他们的估计,他们就会失望、不满。下属无视上司的信息反馈,坚持高估自己的原因有二:一是反馈信息不够详细具体;二是不愿接受消极的反馈信息。因此,当上司的评价不高时,要及时解释清楚,缓和会谈气氛。这种解释有时也是难以接受的。下属们习惯于把表现不好归咎于客观原因,如工作条件、工具、各种不合理的限制等等。如果双方不能就原因达成一致意见,下属就会拒不接受上司的评价。

研究表明,下属们对评价的反映是他们总以为这次评估和提





## 易经的处世智慧

升、加薪有关系,因而比较拘谨、保守。即使这之间没有什么正式联系,他们也总会这么猜测,对一些消极评价极力辩护,不愿承认错误和缺点,担心它们会影响到自己的发展。上司应当非常明确地声明,这次评价和加薪晋级没有什么关系,以便顺利开展会谈。

另外,文化差异也会影响到会谈的开放性、坦率性。俗话说:“见人且说三分话,未可全抛一片心”;阿拉伯也有一句俗语:“说话前把你的舌头在嘴里翻转七次。”可见保守性的文化传统是非常广泛地存在着的。在中国,要学习西方的管理经验,模仿他们的坦率与开诚布公,需要克服文化上的差距。

### 处世箴言

突然间发出万道光芒,犹如燃烧的烈火,这种刚烈暴躁的气焰,必然带来危险,是天下人所不能容忍的。

### 足够热忱,足够动力

上九,王用出征,有嘉折首,获匪其丑,无咎。

君主动有军队出兵征伐,建功立业,获得美誉,斩杀敌方首领,捕获不愿归附者,这样做不会发生灾祸。

热忱不仅具有感染性,而且还会像烈焰一样快速向四周扩张。一个人的情绪,会渗透到社交场合的每个角落,甚至会影响一些人的个性。如果这位一位朋友性情冷酷和傲慢的话,那么他的社交圈就只能死气沉沉毫无生机和活力。所以作为能成功处世的人,首先必须善于调节自己的情绪。要做情绪的主人,不要做情绪的奴隶。





在职场中如果缺乏热忱就会产生非常严重的后果。犹豫和自卑就像毒瘤,同样是具有感染性的。如果一个顾客向推销员询问商品在卖出后能否退换时,那位顾客得到的回答却是:“这个我不太清楚,我想大概可以吧。”面对这样的推销员,就是再有购买欲的

顾客也会逃之夭夭。同理,如一个管理人员,具备足够的热忱,那么他的下属总是会多少被他感染几分的。

如果一个人能够以足够的热忱对待生活,那么他的生命也将会随之延长。古罗马的政治家加图,在 80 高龄的时候还学希腊文;希腊的历史学家布鲁塔克,更是在衰老之年开始研习拉丁文;意大利作曲家威尔第,在古稀之年写出了著名的歌剧《奥塞罗》、《福斯塔大》;著名的建筑师兰恩,曾建造过 52 座教学楼,直到 86 岁高龄才退休。在他退休的五年中一直尽心学习,努力追求文学、天文学的知识。还能有什么能够使生命如此灿烂辉煌呢?

### 处世箴言

君主动用军队出兵征伐,是为了治理国家,并非是为了耀武扬威,滥杀无辜。所以,进行正义的战争,就不会发生灾祸。因此,用热忱对待社会,社会就回报你热忱。



## 第三十一卦 咸卦

### ——真情所感的处世智慧

**咸：亨，利贞，取女吉。**

象征感应：亨通顺利，有利于坚守正道；娶妻可以获得吉祥。

咸卦由兑卦(泽)、艮卦(山)重合而成，咸是感应的意思。

卦形很有意义，外卦是兑卦，为悦，为少女，内卦是艮卦，为静，为少男。就像一诚实文静的少男，在家迎候新娘；为男方诚情所感，一和悦的少女姗姗来嫁。

表示上方的水泽滋润下面的山体，下面的山体承托上方的水泽并吸收其水分的形象，因而象征感应；君子效法山水相连这一现象，以虚怀若谷的精神容纳感化他人。指导我们在处世应保持中正平和，与自己交往的人群之间配合默契。

### 心灵感应与情感的沟通

**初六，咸其拇。**

感应出现在脚的大拇趾。

同人交往感情相投意趣一致会产生心灵感应，其初始阶段就是感情融洽。

日本商人懂得，在企业中人的因素十分重要。所以他们十分重视公司员工的整体形象的塑造，用他们的素质，

表现出公司的形象。

为了达到这一目的,日本的很多公司都详细地制定了每一员工必须要做到的行为准则。这些准则,实际上是企业精神最集中、最深刻的体现。在下川浩二的《日本企业发展史》中,他介绍了日本松下电器公司员工的行为准则,现抄录如下:

只有在每个人都能同心协力,互相配合的情况下,我们的公司才能取得进步和发展。所以我们每一个员工在工作的时候要始终牢记我们共同的远大目标。

(1)客观现实:我们的目标是让我们的集体和国家得到很快的发展,在为了这个目标的工作中,所获得的利润才是我们的报酬。

(2)公正合理:如果没有公平合理的原则,任何人都不会得到别人的尊重。智慧是永远也代替不了人与人之间的情感的。只有把智慧和情感统一起来才能够给人以快乐。

(3)团结精神:相互依存是一种美德,个人的力量永远也比不上集体的力量。只有相互信赖,才能存在和发展。

(4)事业成就:自力更生能培育自尊自爱的性格。骄傲自大和满足现状,只能使人停止创造止步不前,渴望成功和为了成功而付出自己的全部所有,才能不断进步。

(5)谦虚谨慎:所有人都应该永远寻找自己的缺点。自高自大者弱,谦虚谨慎者强。真诚的鼓励是通向成功的桥梁。

(6)适应变化:变化是不可避免的。我们要具有强劲的应变能力,如果不具有应变能力,那将是最不幸的。

(7)体贴照顾:一句简单而善意的话语是一种最大的奖赏。体谅别人加深相互间的情感,尊重别人才能得到别人



# 易经的处世智慧



二  
一  
八

的尊重。独裁永远也代替不了体贴照顾。

日本企业领导者们认为,只有通过全公司上下的团结一致和积极热情的工作,才能使企业兴旺发达,所以他们每个人对自己都严格要求。

## 处世箴言

感应发生在脚的大拇趾上,说明其感应志向是向外追求。表示在处世中我们要注重心灵的沟通与感应,达到相处的最高融合。

### 安心静处,戒骄戒躁

#### 九三,咸其股,执其道,往吝。

感应发生在大腿上,一味地跟随着别人任意妄动,这样前去行事,必然导致灾祸。

下级对上司感情稍有加深时应适可而止,要有自知之明。有眼光的老板会特别欣赏有创意的职员,因这样的人才不易发掘。所以你若有一个增加生产的方法,虽并非你份内的工作,亦应找个适合时机提出。

如果上司是个开通、肯培养后进的人,你不妨找一个较轻松的场合,如喝茶或吃午饭时,把计划详细说一遍。当他赞同,才表示可以预备一份计划书,稍后呈上让他再仔细参详。如此,就不会与担任此项工作的职员产生矛盾。

要是提出新意见已超越本份,则请向上司先晓以利害,即让他知道新计划对他是何等重要。

同时若锐意推行新计划,你是能够兼顾,不会影响份



内工作的。

记着,不要表现得过份积极。否则上司会以为你和他争饭碗,最一流的计划也要遭他否决了。

上司若是个小心眼儿,奉劝你还是暂且把计划搁置,伺机直接向老板提出好了。但是不要特意约见老板,让上司怀疑你,应在每年或每月一次的老板会见下属的时机里,大胆而小心地把新意见和盘托出。

### 处世箴言

感应发生在大腿上,说明不能安居静处,自我克制,而是性情急躁,随心所欲地任意妄为;盲目地跟随别人任意妄为,是因为它所执意追求的过于低下卑劣了。

### 憧憧往来,事倍功半

九四,贞吉,悔亡。憧憧往来,朋从尔思。

内心保持纯洁无邪的态度,就可以获得吉祥,没有后悔;心猿意马地与朋友交往,朋友会报答你的情意。

对你身边的人意图不了解清楚,仅凭感觉是不行的,否则会出现错误。戴尔和桑德拉的下面的对话,说明了明确目标的重要性。

戴尔:“好吧,桑德拉,我们来看看你上两个月的销售成果。你跟我说好会有显著的改善的,对吗?”

桑德拉:“确实如此。不过,我还以为要到这个季度结束再来评估我的成果的。不管怎样,我想我已经有了相当显著的改善。”

戴尔:“是吗?你的总销售量好象是上去了一点儿,但增长的部分多半来自小客户。”



## 易经的处世智慧



一一一〇

桑德拉：“我并不想忽略大客户，但我认为提高自己销售量最好的办法是在一些中等的客户上下功夫。这样做可能不是很引人注目，但它确实有效。”

戴尔：“但是，无论如何，我还是希望每个人都将精力放在大客户上。这样，一小批客户就能将销售额提高很多。”

桑德拉：“哦，你难道是要我提高销售额吗？我还以为要从增加销售给每个客户的产品种类起步呢。”

戴尔：“增加产品种类当然也没错，但这并不能增加销售额。”

桑德拉：“那你的意思是我做的这一切毫无价值？！”

为什么销售经理桑德拉和总经理戴尔会产生争执？问题的症结在于总经理戴尔没有为下属提出明确而具体的目标。下属按照自己的想法去实现目标，最终却发现这根本不是总经理所需要的。上述对话表明，桑德拉致力于提高销售量，特别是增加卖给每个顾客的产品种类，然而总经理戴尔所要求的却是增加销售额。目标对于改善工作业绩非常重要，但同时目标对正在进行的日常工作也十分关键。目标是一切工作的基础。有了明确的目标，下属就能有明确的努力方向，全力以赴做出令自己、总经理和客户都满意的工作业绩。一边工作，一边修正随时出现的问题需要花费更多的时间、精力和资金，而事半功倍的做法则是通过有效的规划来防止问题的发生。

### 处世箴言

内心保持纯洁无邪的态度，就可以获得吉祥，没有后悔，说明九四爻并没有因感应而遭受祸害；“心猿意马地与朋友交往”，朋友面必然窄，影响也小，不能遍及于天下人。



## 不饶舌,言行必果

上六,咸其辅,颊,舌。

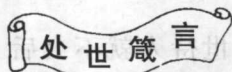
感应出现在牙床、面颊、舌头上。

对交往群体的赞赏和恩惠仅停留在口头上,而不付之行动的人是搞不好人际关系。

当上司不在身边,优秀经理会自行承担职责,尔后再向上级解释:“我不得不批准那小伙子到澳大利亚出差,他必须得在星期五出发,而你要星期一才回来。”

你会发现一个优秀经理决不会滥用职权。事实上,正是由于他审慎地、恰如其份地使用职权,他才在部下的心目中具有权威。人们知道他的职权范围,看不到他玩弄权术,或明明没有却假装有权。人们也不会发现他经常不断地把上级挂在嘴上:“好吧,我会去找老板,请他批准。”

清理一下你的职权范围。首先与上司谈谈,在哪些地方你觉得多给点权力更好些。然后考虑一下你分派给下属的权力。假如你觉得需要更多的权力来做好你的那份工作,那么你也应该设身处地地想到,这对你的下属来说也是一样的。因此,按你的主张去做:如果你要你的上司给你更多权力,你也必须给你部下更多的权力。你应当言行一致。



感应发生在牙床、脸颊、舌头上,说明其只是玩弄三寸不烂之舌而已。



## 第三十二卦 恒卦

### ——坚守长久的处世的智慧

# 易经的处世智慧

**恒：亨，无咎，利贞，利有攸往。**

象征长久：亨通顺利，没有灾祸，利于坚守正道，利于前去行事。

恒卦由震卦(雷)、巽卦(风)重合而成，名雷风恒。恒是长久、恒常的意思。

本卦一为长女(内卦巽)，一为长男(外卦震)，说明当年的少男、少女已是多年的夫妇了。卦中之象，好比主妇在家恭顺(巽即逊)地操持家务，丈夫在外勤奋(震为动)地创办事业。二者常是相辅相成而不停地活动的形象，因而象征长久；君子效法这一现象，应当树立自身的形象，坚守长久不变的正道。

它告诫我们交往处世要有一定的原则，一旦制定下来就要持之以恒。

### 中正不偏狭

**九二，悔亡。**

悔恨自行消除。

中正而没有偏狭，恒久而不急促地处世待人就不会后悔。

管理者的任务在于运用每个人的长处，把每个人的长处作为共同绩效的建筑材料来建成组织的大厦，这几乎是



人之常识。试想一下,哪个单位的绩效不是各个成员发挥各自的长处共同做出来的?因此,领导、管理者在用人时,要首先把着眼点放在人的长处上,弄清这个人有什么长处,如何用他的长处。然而,许多领导、管理者却首先盯住了人的短处,这个不能让他做,那个不能让他做,甚至思来想去,这个人什么也不能做,成了“废”人。



一个领导、管理者如果不能发掘人的长处并设法使长处发挥作用,那么他就只能受人的短处的影响,被短处的阴影所笼罩。从人之短处来用人,那是误人前程,甚至可以说是“虐待”人。至于短处,那是人人都有的,领导、管理者当然也要看到人的短处,也要设法帮助克服,设法不让短处对集体和他人发生影响,避免损害组织的绩效。但必须是在发挥长处的前提下来克服短处,不得本末倒置。事实证明,人的长处得到发挥了,他也就乐于接受批评,克服短处。

这样,在择人、用人时就要十分重视有特长的人,特长越突出,越能做出贡献。一个人只能在一个领域、至多在两三个领域成为卓越者。所谓多才多艺只是相对而言,实则仍是在少数方面才艺高超。体操比赛中,“全能冠军”,实际不是样样都强,有强项也有弱项。历史伟人和在历史上多少留下“痕迹”的人,无一不是有特长的人。大家很熟悉的大诗人歌德,他对光学和哲学也很有研究。



《恒卦》的第二爻位(九二)能够使悔恨自行消除,是由于它能够长久地守中不偏的缘故。

## 急躁妄动,无处容身

**九三,不恒其德,或承之羞,贞吝。**

不能长久地保持美好的品德,总会不时蒙受他人的羞辱,结果难免产生惋惜。

若不能以中正恒久这个道理去处世,就无法达成真正的发现和沟通。

“不管黑猫白猫,能逮耗子就是好猫。”这句看似俏皮的话,却也道出了一个真理。人才往往并不是“全才”,用才就要用其所长,物尽其用,人尽其力,高明的企业家往往都

是用才高手。为员工提供良好的工作环境,为他们做出“适才适所”的安排,让每个人都能发挥自己所长,这是作为企业主管人的一种基本管理能力。著名女企业家玛丽·凯就是一位善于用人的帅才。她认为人才历来难以发现,因此一旦发现了人才,就该想方设法挽



留。放走一个花了许多时间与金钱培养出来的雇员,是一种浪费。如玛丽·凯有一位私人秘书不适合现任工作,但此人工作卖力,对公司也很有感情。玛丽·凯亲自向他询问了许多情况,根据他的所长,调他去会计科工作,后来这位私人秘书成为公司出色的会计。

### 处世箴言

不能常久地保持美好的品德,是说由于急躁妄动,不安分守己,没有恒心,因此落了个无处容身的下场。

### 柔顺刚烈,随机而施

六五,恒其德,贞。妇人吉,夫子凶。

长久地保持柔顺服从的美好品德,永远坚守正道;这样的话,女人可以获得吉祥,男人则遭遇凶险。

不会随机应变灵活处世,对于一个处世入世的人来说也是不应该的。

威尔森说:“对一家公司而言,规矩越少越好,因为规矩多了,就很难创造一个有创造性的环境。我们想在企业员工和公司政策之间达到一个非常健康的平衡,规矩确实需要,但规矩中的第一条规矩就是要尊重个人,







如果你把这第一条规矩做好了,一切也就好办了。”

“如果我们认为这个人不错,我们就要把他培养成一名非常好的员工,还要让他感觉到在这个工作环境下不仅顺心还要很愉快。我们对员工的具体做法不会乱插手,我们允许员工失败和犯错误,因为只有挫折中汲取经验教训才能使技术不断得到发展,这才会使业务得到不断的发展。”

BMC给员工提供全球工作的机会,也给公司内部之间提供人才流动的机会,“我们还引入了硅谷文化,我们没有等级森严的车位分配制度、门上没有职位姓名牌,没有着装要求,但鼓励室外活动如球类和高尔夫等。我们一贯的目标是通过提供安全、舒适和宽松的工作环境,不断地吸纳业内最优秀的人加盟。”

### 处世箴言

女人坚守正道可以获得吉祥,是说女人一生应该只嫁一个丈夫,终身都不能改嫁他人;男人遇事应当果断处理,如果像女人那样只知顺从、优柔寡断的话,就会遭遇凶险。

## 守住本土,海外拓展

上六,振恒,凶。

摇摆不定,不能坚守常久之道,结果必然凶险。

待人处世要有耐心,不能半途而废。

韩国的三星电子在亚洲金融危机中遭受了沉重的打击,但是最近他们的经营状况已经有了相当的改善。这很



大程度上得益于从1996年以来他们在人力资本上的巨大投资。从1996年开始,三星电子不再满足于一个廉价商品供应商的市场形象,他们致力于建立自己的具有国际竞争力的市场品牌。而要建立国际性的品牌,就要了解



世界各地的市场。为此三星电子每年选派300人去欧洲、北美和亚洲的主要市场工作和学习,目的就是要融入当地的社会,真正了解当地人的想法、偏好,让自己的产品能够满足世界的需要。亚洲金融危机使得这一计划中断了一年,但现在一旦企业的财务状况有了好转,他们又重新开始了自己雄心勃勃的计划。

目前,他们已经不满足于单纯地派出人员,还从世界各地的分公司选派本地雇员到韩国培训,目的是要深入理解世界市场。同时,他们又花巨资雇佣了很多在北美和欧洲取得MBA学位并且有工作经验的韩国人,希望借助他们对东西方文化差异的理解帮助三星电子打开欧美市场。

### 处 世 箴 言

摇摆不定,不能坚守常久之道,但是又高高在上,终将一无所成,不会有所建树。



## 第三十三卦 遁卦

## ——隐让退避的处世智慧

**遁：亨，小利贞。**

象征退避。亨通，小事能够成功。

遁卦由乾卦(天)、艮卦(山)重合而成。名天山遁。遁是退避、退让的意思。

上为乾卦，象征天，下为艮卦，象征山。无论山有多高，都不会顶破天，因为天知道退让。象征着隐让退避。因为山有多高，天就有多高，似乎山在逼天，而天在步步后退，但天无论怎样后退避让，却始终高踞在山之上。君子应同小人保持一定的距离，以傲然不可侵犯的态度截然划清彼此的界限，这样一来，就自然而然会生出一种震慑住小人的威严来。夫妻间也是这样，互相谦让，才能保持和睦，夫妇和睦，家道才兴旺。

告示我们邪恶势力在增强而正义势力较弱时要及时退隐，等待时机东山再起。

## 志向坚定，踏上青云路

**六二，执之用黄牛之革，莫之胜说。**

像用黄牛的皮捆绑起来那样，谁也难以解脱。

如果瞻前顾后，什么都放不下而失去退避的时机是很危险的。



身居要职的你,或许跟各部门主管十分投机,与秘书们相处融洽,常在公余结伴逛商场看电影。

可是,别忽略了青云路也得要有奠基石。他们就是信差、打字员及人事部的文员,许多时候他们提供的间接帮助,令你有意想不到的收获。

别让“地位悬殊”这一套占据着你的脑袋,心灵沟通压根儿是没有阶层界限的。偶尔跟他们一块儿去吃午饭,听听他们的话题,多了解他们的性格、对公司的看法和对各高级职员的印象吧。由于他们每天均有机会接触到所有同事,自然对他们的认识较全面,这些不正是你所需要知道的吗?

其实你也不必成为他们一分子,因为一旦与他们混得过份熟悉,上司不一定高兴,其他人则会认为唐突,所以最理想是采取中庸之道。例如在饭后买些水果零食之类送他们,下午喝茶时协助加奶加糖,公司有公开聚会时,跟他们打个招呼,偶尔向他们提议一些公余活动,由他们发起,你则参与。总之,友善、关心是两大原则。

当然,同下属做朋友,并不是让你完全忘掉自己的身份,一味地去同下属“打成一片”,甚至失去自己应该有的领导风度,吆五喝六地“混同于一般普通老百姓”。

每个人总需要知己朋友,但为了安全理由,奉劝你不要在公司里找。一般朋友则可,交心





# 易经的处世智慧

交底无话不说的朋友,最好不要是你的下属。一则你以真诚待人,对方是否真心相向?二则在利益关头,你以为友谊可以胜过现实吗?被好朋友出卖的滋味可不好受。何况,如果因为友情而影响你处事的公正,间接影响你的表现,实在不值得,更不是现代强人本色。

所以,你最好与下属保持一定距离。

工作上要尊重下属,交托工作时要保持礼貌,不要板起面孔。在轻松的气氛下工作,效果会更理想的。偶尔与大伙儿共进午餐、吃下午茶,都对融洽的合作有帮助,不能疏忽。遇有下属邀约私人集会,亦可择一为之或视情况而定。

只是,请避免作更深入的沟通。例如下属向你诉心曲,还是做个听众好了,少给意见,对方慢慢会另寻人选。如果你心情欠佳,请别找下属诉苦,避免了自挖心窝的毛病。

## 处世箴言

像用黄牛的皮捆绑起来那样,意思是说,要坚定自己的志向,决不因任何情况而动摇。

## 放下所爱,免受其累

九三,系遁,有疾厉,畜臣妾吉。

由于被牵累而难以远去,就像疾病缠身那样危险。处在这情况下,就要畜养仆人和侍妾,要使他们被我所用,只有这样,才能转危为安。

将自己平时喜好的物或人都能暂时抛弃而及时退避,



是明智之举。

在选拔政府官员或企业管理人员时,领导者总是优先选择那些具有漂亮容貌的人。

所谓目测、面试,便有以貌取人之意。一些潇洒漂亮的男女青年,总是比那些容貌一般的同龄人更有被优选的机会,这已经是为大家所普遍接受的事实。如果我们正正经经做人,规规矩矩办事,我们的容貌和形体就会帮助我们正面的成功。如果我们以此为资本,作为讨好异性领导和贬低同事的有利条件,那么,这个方面的魅力就有可能把我们引向人格的反面。

当然并不否认,通过这种渠道也可能在仕途上取得“重大”的成功。因此不得不提醒那些仁人君子,当一些人运用性的魅力进行反面竞争时,必须给予提防。如果你的领导者是个风流人物,对异性的诱惑来之不拒,而你既不想、又不能在这一方面与他(她)们一比高低的情况下,倒不如干脆退出竞争,及早让步。如果你的身边有漂亮的异性同事,并且和你形成了实际上的工作竞争关系,你不妨可以考察一下他(她)们的品质。如果他(她)们是正派人,当然可以相处下去;如果他(她)们想运用异性的力量与你展开激烈的竞争,你还是早一点避开的好。否则,总有一天要吃大亏的。

### 处世箴言

由于被牵累而难以远去,会有危险,因为在这种想退





而又不能退的情况下，就像疾病缠身那样使人疲惫不堪。畜养仆人和侍妾就会吉祥，其意思是说，处在有所系累的情况下，是不可能有什么大作为的。

## 以静制动，退避不仓皇

九四，好遁，君子吉，小人否。

可以从容隐退避让而无所系累。君子将因此而获得吉祥，小人却不会吉祥。

退避也要得当，恰到好处，不能仓皇逃亡。

你会无端树敌吗？一个同事不知何故，总不跟你说话，甚至在背后中伤你，你应该以牙还牙吗？不！那只会令你沦为泼妇骂街一般的人物，亦妨碍你的事业进展。

你该了解一下对方憎恨你的理由。他只是心胸狭窄，妒忌别人的精明干练，抑或是你在平日言谈之间，曾无意中使他出丑或得罪了他？还是你过份表现自己，构成对他的莫大威胁，他必须反击？甚至于纯因升职机会只有一个，所以他就要刻意地贬低你，抬高自己，以便顺理成章地获得升迁？任何一种情况下，你保护自己的最佳方法乃是以静制动。

首先，与其他同事保持良好关系。当搭档忙得不可开交，多花工余时间助他一臂之力，或利用午餐时间听一个同事发牢骚。并不断向上司提议新计划，永远显示你最关心公司的业务。

当你自己的基础打好了，便可以反击了。当听到敌人中伤你，跑去请教他：“我晓得你很关心我，请问问题在哪里？以后直接告诉我好吗？”还有对他要温柔、友善、争取帮



他做额外工作。当赢得众人对你的好评,还会在乎敌人无聊中伤吗?

当你偶然发现某位和你十分投机的同事,竟然在你背后四处散播谣言,数说你的不是和缺点,你才猛然醒觉,原来平日的喜眉笑目,完全是对方的表面文章!晴天霹



雳之余,你会痛心地想,跟他一刀两断吧?然而大家是同事关系,你若摆出敌视态度,一定吃亏。一则外人以为你主动跟他反目成仇,问题必然出在你身上。这无形中给对方又多一个借口去伤害你,太不理智了。更何况你俩还有合作机会,加上老板最不喜欢下属因私事交恶而影响工作。所以,你应该冷静地面对。

即日起,暗中将自己跟对方的距离拉远,因为你晓得这是一个不可信任的人,但表面上最好保持以往跟他的关系。面对狡猾之人,你是忠直不得的!

不妨偶尔语带双关:“世途险恶,最亲密的人有时会是最大的敌人。”“父母常教我要分辨忠良,不要轻信他人。”

### 处世箴言

君子能够做到该退就退,从容自如,而小人却做不到这一点。



## 第三十四卦 大壮卦

## ——强盛不妄动的处世智慧

**大壮：利贞。**

象征十分强盛。坚守正道，将会非常有利。

大壮卦由震卦(雷)、乾卦(天)重合而成，名雷天大壮。大壮是伟大、兴盛的意思。下卦干象征刚健的丈夫，自强不息的君子；上震象征轰轰烈烈的事业。事业伟大，家道必然兴旺。

象征着十分强盛。君子应该严格要求自己，不要超出准则和规律去做非分之事。

阐明只要有了强大的物质基础和人际关系，是事业兴旺发达的基础。

## 急躁冒进，招来祸患

**初九，壮于趾，征凶，有孚。**

阳刚强盛只在脚趾。这时如果有所行动，必然会招来灾祸。

当基础不甚丰厚而自以为强大时就急躁冒进，是危险的。管理者还可以经常改变不利于人员管理的正规或非正规机制。

管理者行使自己的权力可以是面对面地讨论，打电话或定性的方式要求、命令、建议或说服人们做某事。许多颇



有影响的管理者每天不惜花大量的时间与各种各样的人接触,因为这种方法收效快,相对简单。

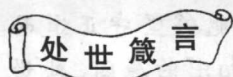
管理还可以安排一些有充分事先准备的会议。有些人很善于通过挑选参加会议的人员、会议举行的时间和地点



以及议事日程来达到间接影响集体讨论的目的,从而使一个或多个与会者被他们感化。几乎所有管理者都在不同程度上利用过这种会议形式,因为它们能取得其他方法所不能达到的效果。而有些人,还把举行某些类型的会议变成他们管理手段的一个主要部分。

管理者还可以经常改变不利于人员管理的正规或非正规机制。他们可以改变企业的常规管理办法,采用新的奖励制度,引进新技术或修订公司目标,他们甚至还可以改变企业内人员的文化和人际关系。

此外,管理者还可以运用信息和逻辑去说服人们,还可以用其他种种象征性的东西来争取人们的合作和服从。管理者可以注意环境因素对部下的影响,如修建一幢漂亮的办公大楼——因为这是人们每天上班和开会的地方,或以自己的口才或经历去影响人,使部下感到合情合理,达到影响他们的目的。



爻辞中的“阳刚强盛只在脚趾”一句,说明只停留在这



一状态下,是决不会有什么出路的。



## 温火有度,中庸有道

### 九二,贞吉。

坚守中正以处壮,必定吉祥。

成功的管理,需要上司采取共同参与管理的方式,有时也可介入某个问题或决策的过程时,这时管理者应仔细考虑采用哪种方法。

他应该从整体考虑何时应采取强硬手段,即制定一个明确的行动计划,不征求其他人意见并迅速迫使该计划被实施,以达到清除抵制,造成既成事实的目的。

何时又需采用温和手段,即放慢改革速度,开始时只提出一个不甚明确的计划,让大家参与出谋划策,这样做的目的是把抵制力量减少到最小。

在决定何时采取何种手段时,至少要考虑到以下三个重要因素:一是预计会有什么样的抵制行为,其程度如何?一般说来,力量越强越难消除它。二是与你希望的权力相比,你的职务,特别是你的影响程度如何?你的权力越小,你就更需要采用放慢改变速度,让大家共同参与管理的办法。三是具体有哪些利害关系?越不改革,企业的经营和生存在短期内经受的风险越大,因此就越需要采取合理的措施。

### 处世箴言

《大壮卦》的第二爻位(九二)之所以能够坚守正道而获得吉祥,是因为它位置居中,能够以柔相出的原因。处世自然要调整好自身的合理方法,做到中正不过火,就必然



有利。

### 谦谦君子还是盛气凌人

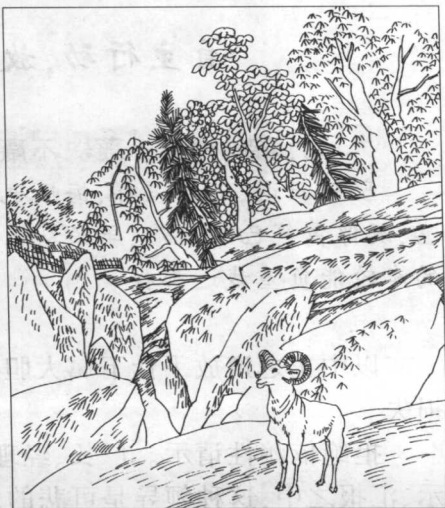
**九三，小人用壮，君子用罔，厉贞。羝羊触藩，羸其角。**

小人恃强好胜，君子却恰恰相反。而且，即使逞强好胜者能够保持住阳刚强盛，其结果也决不会好。就像强壮的大羊去顶触篱笆，结果只会把角卡在篱笆中而难以摆脱。

能鼓舞人心的那些东西就是人们对某些回报的渴望，如果他们没有得到这些渴望的回报，人们的情绪就会低落。

有的人从小就被教育得要服从、不要反驳或反对权威人士的意见。因而，对他们来说，要他们提出一个与他们主管意见相左的观点来，真是比上天还难。这样，他们也就永远无法真正地加入到参与管理中来。对主管来说，在征求大家的意见时，要注意不要偏信那些在工作小组中较有权威的人。大多数时候，这类人多数为年岁较大之人。他们应该给别人以同等的关注，而不因他们的年龄、性别、经验等原因而忽略他们。

能鼓舞人心的那些东西就是人们对某些回报的渴望，如果他们没





有得到这些渴望的回报,士气就会低落。如果这种起激励作用的因素与你自己有关,你希望得到一些控制权,但却苦于毫无机会,那你的士气就会低落。如果这种起激励作用的因素与你的领导人有关,是你想取悦于你的领导人,而你的领导人却没意识到这一点,对你优秀的工作成果视而不见,你的士气也会一落千丈。最后,如果这种起激励作用的因素与你的共事者有关。在一个充满竞争的情况下,作为组员卖力地工作却得不到尊重,你的士气也会低落。

作为一名主管,为了了解应该如何激发工人的积极性,你要做的第一件事就是要对他们感兴趣,并找出什么对他们来说是重要的。如果你手头什么线索也没有,那么你可以坐下来和他们聊聊,除非他们自己也不知道答案,否则的话,他们是会告诉你的。

### 处世箴言

小人恃强好胜,君子却不这样。

## 自主行动,放手去做

**九四,贞吉,悔亡。藩决不羸,壮于大舆之輹。**

坚守正道,必获吉祥,悔恨也会消失;因为阳刚十分强盛,既像篱笆已经崩溃,羊角从系累中解脱出来,又像坚固的车轮能负重载远那样。

以中正之道放手让下属大胆做事,既有了收获又没有损失。

拒绝依赖性请示。厂长、经理们每天总是被淹没在请示、汇报之中,这种领导是可悲的。一位中型企业的经理也





有过这种经历，但通过一件事情，他学会了拒绝依赖性请示。

有一次，一位会计人员送给他一份关于内部控制方式的请示，请他审阅指示，作出关键性措施的决策。可是他因为忙，这份材料放了一个月也没有顾上看。当会计第三次询问他的时候，他对会计说：

“我可能永远也不会有时间，你自己分析一下，提出个措施来吧。”结果，第二天会计就把问题解决了。

从此，他有了个主意，把每天的工作分成两类：一类是本来就该他自己干的工作；另一类是员工“分配”给他的工作。凡属替员工做的事，不论自己有无时间，他一概拒绝，而是让来请示的员工带着问题回去，想好解决的办法再来汇报。对一些有潜力的员工，他特别花精力加以培养并调整职位，从此就把某一类问题交给他负责解决。这样做的结果，公司的管理人员人人勤于动脑，提高了独立工作的能力。



### 处世箴言

篱笆崩溃，羊角从束缚中解脱出来的内在含义是，鼓励君子要充分行动起来，积极向前进取。







## 第三十五卦 晋卦

### ——芳香自我的处世智慧

# 易经的处世智慧

**晋：康侯用锡马蕃庶，昼日三接。**

象征长进：就像才干出众的公侯得到了天子的赏识，不仅赐给他许多车马，而且在一天之内多次接见他。

晋卦由离卦(火)、坤卦(地)重合而成，名火地晋。晋本义为进，是前进、晋升的意思。

上卦离在此处指太阳，太阳从地平线上冉冉升起，人们开始了一天的劳作，行人也和太阳一样赶着自己的路。

启示阳光从地面上的升起，象征着前进和昌盛，也象征着发出自己的光和热。所以，君子应该充分显示自己的才华和美德，发挥自己的作用。

### 努力，成长中的吉祥

**初六，晋如，摧如，贞吉。罔孚，裕，无咎。**

刚开始前进就遇到了障碍和阻拦，但是只要能够坚守正道，始终如一，就一定会吉祥如意。由于它还没有树立起自己的威望，所以能够不受约束地去处理问题，而不必担心会有什么过失。

年轻的人才在成长的道路上不会一帆风顺，但只要保持中正之道就不会有太大过失。

一个年轻人因一间办公室，而毁了他在广告业的大好

前途。

一个好的主管能够给人激励,不论这种起作用的因素以前存不存在。举个例子来说:你有一个工人,看起来她惟一感兴趣的就是拿到她的工资,以及尽快地离开。她就像一个闹钟一样准时,决不多呆一分钟。但是,如果你让她掌管一项工作,给她以必要的训练,那么你会看见,她的工作态度会来个180度大转弯,全然变了样。另一方面,你也许并不知道,她在回家之前得先到菜市场,随后去接她的孩子,回家之后还得烧菜做饭,填饱全家人的肚子,因此她得在5点钟一打下班铃的那当儿第一个冲出去。由此可见,对一个主管来说,在弄清情况之前,别对工人的动机匆忙地作出结论,这一点十分重要。再有一点就是,并不是每个人都可以被鼓动起来的,所以如果你的方法不是对每个人都起作用,你也不用责备你自己。

### 处世箴言

向前进遇到障碍和阻拦时,要能够持之以恒,按照自己所遵循的原则继续不断地努力,才会得到吉祥如意的结果。随意行动也不会有什么过失,是因为它还没有被赋予什么权力、责任和使命。

### 表明心迹,于事无悔

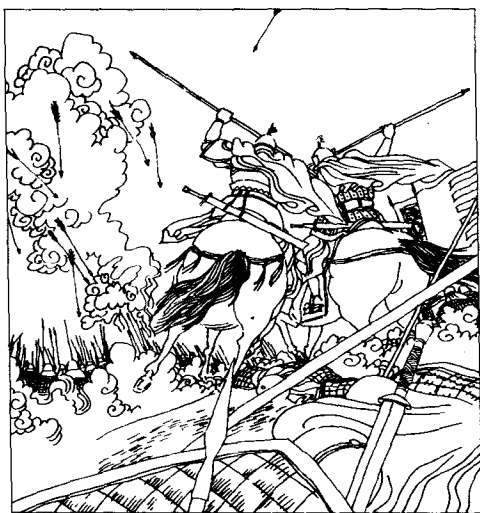
**六三,众允,悔亡。**

它的所作所为已经得到了众人的认可和赞同,努力进取,悔恨将会消失。

处理好人际关系,在众人的信任和支持下努力工作。



# 易经的处世智慧



好些白领丽人以下的经验：与某位同性下属十分投机，甚至把她当作知己。经常在工余与她一起消遣，遇上她在工作上有困难，也会指点一下。

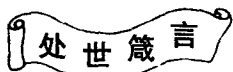
但当有职位空缺时，你提升了另一个下属，她竟怒不可遏，质问你为何不提

拔她，并且愤怒之余开始迟到早退，工作散漫，更对你不尊敬。落得这样的下场，你本身也得负一点点责任，因为你忘记了“同事与朋友是两回事”这个戒条。

应如何收拾残局？首先，请你先弄清楚，这位仁姊与你相好的动机是要利用你帮助她升职，还是她是个不懂公私分明道理的人？

要是属于前者，你就算是得到一次教训。反正她对你没有付出真感情，忘记她吧，只将她当作是一般下属就够了，切不要再视她为朋友，更要有慎防她的心理准备。

属于后者呢，在公在私，你也该向她表明心迹，告诉她：“公司委我为主管，我自有一定的责任，所以凡事要公正。只要你继续努力，有适合的空缺，还愁没你的份儿吗？记着，有困难别忘了来找我帮忙！”



得到众人认可和赞同，就是要努力向前奋斗。

## 合理定位,激发潜能

## 九四,晋如鼫鼠,贞厉。

向上迈进像那既贪婪又怕人,而且没有什么专长的梧鼠一样,即使能够严守自己的本分,也免不了灾祸。

年轻人如果心术不正,总想打击别人来表现自己,早晚吃亏的。

在一份民意测验的结果中,当被问及为什么工作时,有92%的人选择了个人发展的需要,而人的发展需要是全面的,分层次的。激励正是建立在人的需要的基础上。这一民意测验的结果正好从实证角度佐证了激励手段的可行性。当代理论研究的成果也充分表明,动机、需要决定着人们的行动。行为科学理论告诉我们,一个人的工作效率取决于他的工作态度,而工作态度又取决于人们需要被满足的程度。美国心理学家、管理学家马斯洛的自我实现理论指出,人都需要发挥自己的潜力,表现自己的才能,只有人的潜力充分发挥出来,人的才能充分表现出来,才会感到最大满足。他的“需要层次理论”认为,人的需要分五个层次,即生





存需要、安全需要、社会需要、被尊重的需要和自我实现的需要。

需要和动机的理论是行为科学理论研究的一个主要内容。管理的最主要的问题是怎样调动员工的积极性,用心理学的术语来说,就是如何激励行为动机。行为科学理论认为,动机往往可以支配人的行为,一个能力较差的人有时工作成绩比能力较强的人更好,就是动机的激励程度不同的结果。

### 处世箴言

之所以像梧鼠那样,即使能够严守自己的本分,也免不了灾祸,是因为它所在的位置不对。

### 保持本真,福音有报

**六五,悔亡,失得勿恤,往吉,无不利。**

悔恨已经消失,也用不着考虑得失的问题。只要勇往直前,就会吉祥如意,所有的一切都变得是那样的顺利。

在生活与处世中不考虑自己个人的忧患得失,严于律己、宽以待人,就可得到身边的人信任和朋友的支持。

作为领导,你手握大权,在一定程度上是下属升职加薪的关键一环。尽管近来大家都注重民主评议,但实际上最后拍板者,还是领导。结果出来,有时与你的关系不大,在别人的眼中却也是你“一手操作”。

这并非危言耸听,真是事实。要不然为什么有那么多人,一到升职加薪时就给领导送礼,而有些领导也心安理得地接受。既然是不可避免的,也就是理所当然的,此话

不假。

但是,此时千万别收礼,俗话说:“拿了人家手短,吃了人家嘴软。”在处理此类问题时要尽量公平、公开、公正,此时决不能“模糊处理”。

只要你收了礼,即使仍然很公平,也会有口难说。失信于下属乃收礼的“后遗症”,收礼就意味着“不公平”,而对于不公平的领导,谁还会信任呢?送礼的如此,不送礼的更是如此。

另外别小看小小送礼,一个人通过这种不正当渠道,得到了某种不正当的利益,会助长他的“投机钻营”之心;而未送礼者会觉得,干好也没有用,不如人家一瓶茅台、几条好烟。他们的工作热情自然下减,伴之而生的就是对领导者的鄙视。你的不公平,使你的人格受到损害。

聪明的领导,不会为了那小小的礼品而放弃自己的事业,放弃自己的人格。收礼不收礼,哪头轻,哪头重,自然明白。

以上这些是否一一做到就算得一碗水端平了么?其实不然。在你的日常处理问题中,有许多促使人采取不公平的因素在作怪,让你防不胜防,说出来也不大容易接受。但无论你承认与否它们都是客观存在的,并且时时在发挥着自己的负面作用。

### 处世箴言

用不着考虑丢失,只要继续努力奋斗,就必然会有吉祥福庆的。



## 第三十六卦 明夷卦

### ——光明受阻的处世智慧

# 易经的处世智慧

**明夷：利艰贞。**

象征光明受阻：在这种情况下，最好是在艰难困苦中坚守正道，保持自身的纯洁和善始善终的恒心。

明夷卦由坤卦(地)、离卦(火)重合而成，名地火明夷。卦中坤地在上，离火在下，地怎么能跑到上面去伤害火呢？联系上卦的情景就会明白，人们的劳动、人马的行走，都会掀起尘土(土即地)，尘土扬起，遮天蔽日，不正是对日光的一种伤害吗？

象征着“光明被阻”。君子要能够遵循这个道理去管理民众，即有意不表露自己的才能和智慧，反而能在不知不觉中使民众得到治理。

### 诚恳交谈，以心换心

初九，明夷于飞，垂其翼；君子于行，三日不食。有攸往，主人有言。

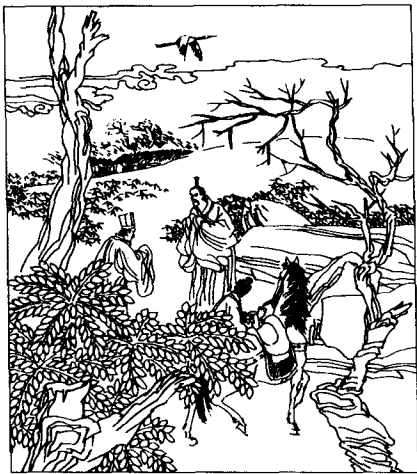
在光明被阻的时候，要像鸟儿一样地迅速飞走，而且要低垂着翅膀以免被人察觉。君子若要退避隐藏，就是丢掉职位、没有饭吃也不在乎。但君子若在此时行动，必然要受到当政者的责备。

由于工作的失误使事业受到一定的损害，利用朋友的帮助迅速补救。





相同的道理,在单位处于逆境时,你应该更加信任你的下属,把援救之手伸向他们。千万别伸向幻想,或者是你的敌人。那样他们只能是把你打倒在地,然后再踩上几脚,叫你永生永世不得翻身。在这个时候,你也千万不要“认贼作父”。相信那一句话吧,一旦你上了“贼船”,永生永世都会在你的脸上刻着一个“贼”字。

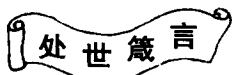


在这个时候,属下才是你真正的帮手。你与他们,可谓是一条绳上的两个蚂蚱——跑不了这个,也蹦不了那个。”你们的利益密切相联,不可分割。

你可以到下面去走一走、看一看,多与下属交谈,多了解他们的想法、看法,多征求他们的意见和建议,并努力着手去认真思考。如果切实可行,即刻实施,绝不可有丝毫犹豫。

你这个时候的信任程度将起到重要作用。如果你能让下属看出你是真正信任他们,那他们的干劲儿会更足。如果他们看你仍然在走形式、唱高调,那可就要与你彻底“拜拜”了。

你在这个时候也可以把几位有代表性的下属请到家中,诚恳交谈,以心换心,集思广益,同样会发现好点子,有利于本单位摆脱困境,重新走上繁荣之路。



君子隐藏退避是由于坚持道义和原则而不愿再拿这



份俸禄了,那就让我们深入下去,去着手努力思考问题,解决问题吧。



## 易经的处世智慧

### 巧借他力,扶摇直上

**六二,明夷,夷于左股,用拯马壮,吉。**

处在这种光明被阻的情况下,就像伤了左大腿一样,如果能借用好马,增加自己的力量,将会是有利的。

事业受损较大时要带领全体员工倾力奋斗,力争一举成功。

回望 1991 年,菲弗尔是在康柏严重亏损状态下走马上任的。当时,康柏在全球只是一个小字辈。

虽然康柏在 386 电脑市场上出足了风头,但由于公司产品过度膨胀,成本节节上升,致使康柏公司逐渐失去原有优势(指第一个采用 386 芯片),再加上戴尔公司在市场上的强攻猛打,致使康柏丢掉大片河山。当时,康柏每季的营业额从十亿美元跌到七八亿美元,到了 1991 年第三季度,陷入泥淖的康柏出现单季亏损。

康柏创始人之一、康柏董事长本·罗森(Ben Rosen)立即撵走了当时的总裁、也是创始人之一的卡尼恩,并越级提拔菲弗尔接任总裁之位,当时菲弗尔在康柏公司已工作了 8 年。

菲弗尔没有让本·罗森失望,刚一就任,他就立下了一个让康柏董事会激动不已的目标:让康柏公司在四年半的时间内成为全球最大的 PC 厂商。

结果,他只用了两年半时间就成功地突破了既有格局,让康柏成为全世界最大的个人电脑公司,并在三年内



把康柏的利润翻了5倍。这一目标的达到,一方面是由于菲弗尔在极短的时间内建立了一个超过1万个经销据点的超级行销网络,并压低运作成本;另一方面是因为菲弗尔改变前任的策略,重新投到英特尔与微软的怀抱。另外,也因为菲弗尔是一个伟大的管理者,因为他很善于鼓动员工士气,也很会用人。

### 处世箴言

六二爻之所以能够获得吉祥,是因为它柔顺而又坚持原则。

### 让能人持握权杖

六四,入于左腹,获明夷之心,于出门庭。

进入左方腹部,能够深入了解光明被阻的内中情况,于是坚定地跨出门庭,离开这里。

约翰·扬刚成为惠普总裁时,惠普销售额不到30亿美元,但到了1990年,惠普销售额已高到达132亿美元;约翰·扬大力发展Mini Computer(小型电脑),推出个人PC(个人电脑),使惠普成为了一家大的计算机公司;约翰·扬还带领惠普做了一个很大的决策,即进入打印机领域,并于1984创造了第一台激光打印机。

虽然约翰·扬任职期间,对惠普贡献很大,但随着惠普的发展,惠普的官僚机制的危害性越来越明显。由于惠普当时组织结构非常复杂,使惠普形成了一个复杂的官僚机构,那些需要及时明智做出决定的问题被一层一层设有难以操作的委员会的管理机构拖延下去,这使决定的做出常



# 易经的处世智慧



常被拖延几个星期或者甚至几个月。

这大大影响了惠普的行动力,这使惠普的业绩明显处于停缓状态。当时,惠普的股票已下降到 25 美元。约翰·扬看到问题的严重性,主动提出退休让位。

1992 年,普莱特接过约翰·扬的权杖后,在其任职的 8 年中,使惠普营业额增加了三倍,利润增加了四倍,使计算机和打印机业务发展突飞猛进,并把惠普带到世界第二大计算机公司的行列中。

到了 1997 年下半年,当惠普的营业收入达到 400 亿美元时,惠普发展的脚步突然开始缓慢下来。在以后的一年半中,惠普像是被打了麻醉剂,增长极为缓慢。普莱特一边进行调整让惠普度过了短暂的艰难期,另一边提出退休让位,让更有冲击力的人来接位。1999 年 8 月,年轻美丽的卡莉接管了惠普掌门人的权杖。

## 处世箴言

进入左方腹部,因此能够从内部深刻了解光明受阻的情形。



## 第三十七卦 家人卦

### ——勤俭恒信的处世智慧

**家人：利女贞。**

象征家庭：特别注重女人在家中的作用，如果她能够坚守正道，始终如一，将会非常有利。

本卦上、下卦的中位是一阴、一阳。下卦中位是阴爻，象征女人主内持家理财；上卦中位是阳爻。象征男人主外。勤奋创业。妇内夫外，各守正道，是个温馨、殷实的家庭。如果因其他原因，家庭走向贫困时，其行为可能难守正道了，所以接下来是“睽卦”。

君子应该特别注意自己的一言一行，说话要有根据和内容，行动要有准则和规矩，对待交往圈中的朋友，要如同对待自己的家人一样认真严格和亲热，不能朝三暮四和半途而废。

### 克勤克俭，温顺料理

**六二，无攸遂，在中馈，贞吉。**

不要自作主张，追求功名，能够料理好家中的饮食起居就行了，结果一定是吉祥的。

无论生活和工作中各司其职，克勤克俭，就能使自己的事业发达兴旺。

管理方法有很多，它的有效性不完全决定于方法本





# 易经的处世智慧



二五二



身，还决定于方法是否适合企业的具体情况，以及方法应用得是否得当。管理方法并不是灵丹妙药，有效管理往往是科学管理方法与本单位实际的最佳组合和多种管理方法的巧妙综合运用。

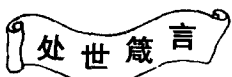
管理方法要与具体的情况相结合，在各种方法与本单位的性质、任务、素质等具体情况之间寻求最佳组合。在 80 年代，流行于日本很多企业的有一种叫“CI”的管理手段。

所谓的 CI，最初是用于强化公司内外的交流，促进公司全体员工参与经营的一种手段，主要通过待客方式、商品整备、科技研究等的统一性来使企业在市场竞争中立于不败之地的战略。

后来，随着时间的推移，CI 在实际应用中，其本身也得到了发展，其内涵和外延日趋复杂。在这种情况下日本的企业又将 CI 的应用推到了一个更高级的阶段。

根据日本商人的观念，CI 和 TQC 具有相同的一面，两者间的差别在于，CI 所包容的范围更广泛。CI 的目的，不仅只是让全社会了解公司的商品，更重要的是向社会证实公司存在的社会价值。

所以 CI 所追求的，不仅仅是驰名的商标和独特的服务，而且要创造一种企业的精神，并通过这种创造来打响自己企业的品牌。



《家人卦》的第二爻位(六二)这所以能够吉祥如意，是



因为它位置居中,符合常规,而且温柔顺从的缘故。

### 宽容处事,放任有度

#### 九三,家人嗃嗃,悔厉,吉;妇子嘻嘻,终吝。

由于治家过分严厉,使得家里人承受不了而怨言丛生,这样做虽然有过失,会带来麻烦,但是从长远看,最终会得到吉祥的。可是如果不能从严治家,听凭妇人和孩子们随心所欲,最终的发展结果却决不会好。

能逮耗子就是好猫,有这一条就够了。有时猫儿嘴馋一点或淘气一点,还算不上大恶,也不妨碍其本领的发挥,还不失为一只好猫。因此领导者对于员工的小过,得饶人处且饶人,多采用宽容的态度。

有一种情况确实难以处理,这就是你在多大程度上可以容忍员工的不足。你是否可以对他们的微小错误视而不见?你是否应当提醒员工注意他们的错误?这些问题有时确实让人左右为难。

如果你装着视而不见,由此担心员工趁机利用这一点,并使之继续蔓延;如果你时时给予关注和处理,又担心他们视你为多事之人,把你视为一个不管工作多么努力而从不对他们表示满意的完美主义者。你应当站在员工一边,对他人的缺点和不足表示容忍和理解,这是一个领导者的重要品质。

如果员工出现某一错误时,他们不用担心自己即将遭受惩罚,那么他们当然会更好工作。

对于员工的错误,最好是从中汲取更多的教训而不是过于追究。如果偶尔发生了下面的事情,且无关大局进





# 易经的处世智慧



二五  
四

展,你应该宽容处之:员工迟到;当你认为员工应当告诉你某一件事情,他们却没有;某位员工丢失了一份文件;某一员工向顾客提供了一个不利于公司的信息;员工没有积极主动地解决某一问题;员工忘记了某重要事情或违反了某一规则;员工不顾约束而自行其事;员工做错了某一事情;员工无意间得罪了你;某人作出了一个错误的决定等等。

当你发现你并不喜欢的事情时,咬住自己的舌头,先不要輕易发火。当你仓促批评他人的缺点时,一定要慎思而行。

实施惩罚,这只是你万不得已的最后一招。如果某位员工确实做出了一些你必须给予惩罚的事情,注意保持宽容,要再给人一次机会。

不要让惩罚断了员工学习机会的后路,不断地惩罚导致人际关系疏远,宽容带给员工合作与发展的机会。一个明智的领导者应该能够认识到这一点。

## 处世箴言

由于过分严厉使得家中人怨言丛生,但最终却可以得到吉祥,是因为这样做是符合治家的原则的,虽然有过失,但不失根本。而听凭妇人和孩子随心所欲,最终的发展结果却决不会好,是因为这样做违背了治家的原则和规矩。

如履薄冰,慎之又慎

九五,王假有家,勿恤,吉。

一家之主通过自己的行为感染带动家里的人,使他们



各自都按照自己的本分和职责去做,是会吉祥如意的。

我们具有自信固然是好,但过度自信,以致盲目卓越进取,则对自己的事业发展是不利的。

生活或中与人相处可以说是如履薄冰,稍有不慎就可能陷入困境。这样的教训确实不少。

宝硕集团在企业作出重大决策之前可以说是慎之又慎。为此,我们特意组织了一个 38 人组成的决策咨询委员会。这个委员会里有著名专家、科研技术人员、老技术工人、公司里的财务人员、基建能源等方面的技术人员,企业每次有重大项目的决策时,领导都要充分听取决策咨询委员会的意见。如在企业内部意见达不成共识,就到市里找专家咨询;在市里达不成共识,就到省里咨询;省里达不成共识,就到国家有关部委请专家咨询。如我们在搞 14000 吨 BOPP 项目技术改造时,考虑到保定市电力不足,准备上一个发电站,是一个几千万元的项目,当时企业内部有人提出了不同意见,当争论不下时,我们就到市里、省里咨询,意见还是不一致,最后到北京,找国家有关部委的专家咨询请教,最终否决了这个项目。事后证明,这个决策是对的,因为自建的发电站是并不了网的。

当然,避免决策失误是多方面因素决定的,但最主要的还是要科学和民主。而且领导者的眼界要开阔,搜集信息要广泛。我每年几乎有一半的时间是在外面跑,要去掌握这个领域里最新的科研成果和最新的发展趋势,没有这一点也是很难做出科学决策的。

### 处世箴言

一家之主通过自己的行为感染带动家里的人,是会吉祥如意的,关键是要能使全家人和睦相处,感情融洽,相亲



相爱。



# 易经的处世智慧

## 诚实有信，守住尊严

**上九，有孚，威如，终吉。**

治家的根本在于严格要求自己，如果自己能够诚实有信，树立起威信，结果一定会获得吉祥。

身为一家之主，要有德行和威望，才能赢得家庭成员的拥护和爱戴。

在古稀之年，土光敏夫还经常亲临工作现场去视察。他跑遍了公司在全日本的工厂，即使在节假日，他也要到所有工厂去转一转。他平易近人，能与所有的员工倾心交谈，打成一片，因此他和公司里的职工建立了深厚的感情。

一次，在前往姬路工厂的途中遇上了倾盆大雨，但他坚持赶到工厂，并在雨中和职工亲切交谈，并反复阐述“人是最宝贵的财富”。职工们认真倾听他的每一句话，激动的泪水和着雨水在他们的脸上流淌。此情此景，深撼人心。当他将要乘车离去时，工人们将他的车团团围住，敲着他的车窗高声喊：“社长，您放心吧，我们一定努力工作！”

面对这些工人，土光敏夫热泪盈眶。他被这些为自己的企业而拼搏的职工所深深打动，从而更加爱护职工、关心职工。

松下幸之助的经营哲学也是爱护职工、关心职工，心里时刻想着职工。他认为，“人是事业的根本”这句话，是管理的经典。任何经营，在有了能够尽职尽责的人以后，成功就成为举手可得的事了。他这样写道：“组织和手段在经营中固然重要，但这所有的一切都是靠人来实现的。不管有





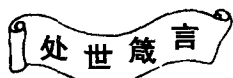
多么完善的组织,有多么先进的技术,如果没有使之发生效力的人,就不能完成其企业使命。说到底,一个企业要想对社会作出贡献,让自己昌盛地发展下去,其关键在于爱护你企业中的每一个人。”

松下幸之助经常对人这么说,在与对手谈判时,也有想放弃的时候,但当他的心里想到满身油污、努力工作着的年轻员工们的时候,他的心里有一个声音在喊:“我要对他们负责!”

有一次,遇上了一个非常能讨价还价的对手,当他想在不亏本的情况下成交时,脑海里立刻浮现出满身油和汗的职工。他想:“我这一点头,怎么能对得起这些拼命工作的职工?”于是,他就把自己的这一想法告诉了对方。对方注视着他,好像是从他的脸上读懂了一种情感,微笑着说:“坚持你出的价格的理由有很多,但你讲的这个理由把我说服了。就按你说的价格,咱们成交了。”

日本索尼公司前总裁盛田昭夫在他的《日本造》一书中也曾这样讲过:“所有成功的日本公司的成功之道和它秘不传人的法宝,既不是什么理论,也不是什么计划和政策,而靠的是人。确切地说是‘爱人’。只有‘爱人’才能使你的企业走向成功。日本经理最重要的工作就是发展与员工之间的那种微妙的关系,和员工建立一种情感,把公司建成一个充满感情充满爱的大家庭。”

以人为本,对于任何一个企业管理者来说,都是成功的关键所在。



之所以建立尊严和威信能够获得吉祥,是因为这种尊严和威信是通过严格要求自己得到的,而不是通过其他方式。





## 第三十八卦 睽卦

### ——求同存异图发展的处世智慧

**睽，小事吉。**

象征对立；小心谨慎地去行动做事，就能获得吉祥。

睽卦由离卦(火)、兑卦(泽)重合而成，名火泽睽。睽是违背、背离的意思。

与家人卦中的和睦、温馨相反。再看自然卦象，上离为火，下兑为泽。在阳光照射下，泽中之水蒸发，有违逆泽水的意思。从家庭关系看，上卦为中女，比较成熟，下卦为少女，嘻笑玩耍。二人性格不合，居家处事肯定互相违逆，难免发生口角、是非。

家庭不睦必然惹出灾难，生出是非。所以接下来是“蹇卦”。

阐明矛盾的双方要求大同存小异，合理恰当地去解决上下矛盾。

### 责斥自己，告诫他人

**初九，悔亡；丧马，勿逐，自复；见恶人，无咎。**

悔恨消失；跑掉的马不要去撵它，它自己就会回来。接近同自己对立敌视的人，不会有什么祸患。

用人不当之时不要悔恨，尽力帮助他改正错误，“浪子回头金不换”。

有一天,苏格拉底站在十字路口,大白天里竟提着油灯四处张望,仿佛在寻找什么。这时有一名弟子路过,问他:“老师,你掉了什么东西吗?你在找什么?”

“我在找人。”苏格拉底回答。

“找人?这里不都是人吗?”

“不!这些都不是我要找的人。”

在哲学家苏格拉底眼里,那么多人当中,却没有“人”存在。

的确,真正的人才确实少见。许多经理、厂长诉苦道:“许多人根本就是磨洋工,只知伸手领薪水,真正的有用之才却风毛麟角。”

王明新是个工薪阶层的职员,品德不佳,不但做事不认真,而且经常借故请假。有一天,他接到经理写给他的一封信,信上说:

“我一直以平和的态度对待你,凡事都抱着宽容的态度来处理,事实证明,我这种做法错了。

“如果我再不对你的所作所为进行提醒,不但对公司不利,对你自己也有害。

“你今天的态度根本是在欺骗你自己,对人生也欠缺思量。每个人的心中固然会隐藏着烦恼和悲哀,但你却不敢正视,一味逃避现实,自甘堕落。

“这种松散的态度可以偶尔为之,不过,人生并不是这么简单的,如果长期这样松散下去,不久你就会发现你已经被自己、朋友和社会抛弃了。

“如果你对这份工作不满意,不想干也没关系,但是,千万不要悲叹自己的不幸,不要归咎他人,不要埋怨社会上缺少人情味,不论在什么环境之下,都不要存有依赖他人的心理。

“人的一生总有许多不如意的时候,没有必要怨天尤



## 易经的处世智慧



二六〇

人。人生是孤独的,你要牢记,在这个世界上,除了自己以外,一切都不可靠。

“这些话即使我不说,相信你也一定能懂,但我若不将它说出来,心里会一直过意不去,所以我才写这封信给你。你心里也许有许多话要说,如果你愿意,可以把你心中的困扰告诉我,不论什么时候,都欢迎你来找我。

“我给你十天的时间,在这段期间内,如果你能改过自新,公司依旧十分欢迎你;要是过了十天,你仍然没有回答我,还是过着自欺欺人的生活,你就不用回公司了。你可以到你要去的地方,做你要做的事。我在此静候你的回音。”

看完信后,他才发现这个世界上竟然有人这么关心他,禁不住失声痛哭。此后,他在态度上有了很大的转变,同以前相比简直判若两人。

作为上级,应该要先懂得鞭策自己,只有以责斥自己的方式来指责他人,才能见效,否则对方必定如闻耳边风。

### 处世箴言

接近同自己相对立敌视的人,通过这种方法彼此沟通,以避免因更加对立而带来的危害。

### 不拘一格,委以重任

#### 九二,遇主于巷,无咎。

在小巷中碰到了居于高位者,虽然不合常规,但是却没有什危险和灾难。

我们要给别人施展才华的机会,不要担心他人会犯错误。





罗年·内奇(Ronjon Nag)是一位出生于英国的计算机科学家,1989年赴美攻读工商管理硕士,尔后与人共同创建莱西克公司,为笔输入式电脑开发手写体识别技术。三年后开发了第一套用于笔输入式电脑视窗系统的草写体识别软件。公司成立一年后被摩托罗拉收购。这位33岁的首席行政总监同某刊英文版助理编辑 Rachel Salazar 探讨了她的观点和经验。

“你在剑桥大学已经获得了博士学位,为什么还要去美国攻读工商管理硕士学位?”

“我相信如果能把几年的实际工作经验和学术背景结合起来,就一定会有很好的前途。要想让学位起作用,就必须有实践经验。拿到博士学位后,我在伦敦的一家战略公司做管理。接着,非常幸运,我得到了一个送英国人去美国学习的奖学金。第一年在麻省理工的斯隆管理学院(MIT-Sloan School of Management)学商,第二年又到加州的斯坦福专攻科技。”

“那以后是什么让你留了下来?”

“我在斯坦福认识了 Chris Kortge,彼此志趣相投。我们俩都感到当时是创办公司、开发手写体识别软件的大好时机。除了天时,我们还占地利:硅谷。凡是创办企业需要的人才、风险资本家、市场营销专家,这里应有尽有。”

“你学语音识别,却创建了专门研究手写体识别的公司。为什么?”

“对模式识别科学家来说,语音充满了魅力。但笔输入式电脑现后,手写体识别更受注意。我们觉得这是个能迅速切入、以低成本推出实用产品的领域;因为我们不必开发操作系统,也不必生产硬件。”

“摩托罗拉是怎么进来的呢?那是1993年,摩托罗拉想找个对象联盟。他们对一般化的技术不感兴趣,而是要



找激动人心、震撼世界的东西。后来打听到我们,就决定全盘收购莱西克公司(Lexicus Corp)。但我们仍是独立实体,内部没有摩托罗拉的管理人员和工程师。不过作为摩托罗拉的一部分,我们不但获得了资金,也提高了技术水平。”

### 处世箴言

在小巷中碰到了居高位者,虽然这不合常规,但是却并不违背原则。

## 旁敲侧击,解除对峙

### 九四,睽孤,遇元夫;交孚,厉,无咎。

到处都是对立,孤独无援,但正好遇到了一位充满阳刚的大丈夫,彼此信任,相互理解,虽有危险,但却能免去灾祸。

年轻人在工作中遇到孤立无援时,要与别的同事团结合作,共同努力。如果你的公司是新旧合并的,而你作为新公司的领导,切忌不要有嫡系观念。即使你不如此,也很容易出现新旧两派之争。这种矛盾较之两个人之间的矛盾,影响更大,危害也更大。

因为双方势力都很大,都有自己的固定成员,双方容易形成对峙状态,往往使公司利益受损。作为领导的你处在这种关系中要善于迎合双方心理,做到不维护任何一方,更不能有嫡系观念。

要在公司成立的第一天就讲明:“现在咱们是一家人,愿双方通力合作,为新公司的发展做贡献。”要时刻注意加强他们的公司意识,作为新公司的一个成员,而不是先前

公司的职员。同时有意对员工工作合理调动,一个处室中最好不要只有一方人。要让他们在工作中建立友谊,让新的友谊来促进工作取得成功。取得了成绩,也要极力渲染这是双方合作的成果。

如果双方出现了矛盾,则定要圆满解决。可分别向两方了解情况,采取“非官式”的态度,跟双方“谈心”,此时决不能像处理两个人的矛盾那样过于正式。交谈中旁敲侧击地了解双方的矛盾所在,要善于听别人发牢骚,找出双方争议的关键所在,然后才进一步实行改善行动。

不妨把过失揽到自己身上:“这些问题都怪我事先没考虑清楚,以致于造成今天的局面,今后一定注意。另外希望双方破除‘门户之见’,以后互相体谅,为公司大业,共同献力献策。”这样说一些无关大局的话,把错揽在自己身上,双方也就没有什么怨言了,此乃模糊处理。

对于弄不清楚或一时很难弄清的问题,只能模糊处理。惟有“模糊”才能让双方服你,也不会觉得你不公平,才会信任你。

### 处世箴言

“对峙双方,相互理解,虽有危险,但却能免去灾祸”,这就在于他们有着共同的志向和行动。





## 第三十九卦 蹇卦

### ——同舟共济的处世智慧

**蹇：利西南，不利东北；利见大人，贞吉。**

象征陷入困境，难以前进；面对这种情况，利于向西南行动，不利于向东北行动。此时利于出现大人物，只要能够坚守正道，始终如一，就一定可以获得吉祥。

本卦下卦“艮”为止，前进不得；上卦“坎”为险，不敢冒进，于是，陷入左右两难的境地。坚持正道，意志坚定的人，每到难中都会遇到“贵人”的。

象征艰难险阻，行动困难。面对这种情况，君子应该很好地反省自己，提高自己的品德修养，以通过自身的努力渡过困境。

#### 分辨差异，量才而用

**初六，往蹇，来誉。**

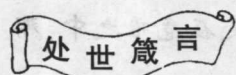
前进将会进入险境，后退将得到赞美。

世上最难的事莫过于同人打交道，因此在培养人用人方面开始时是很难的。

每个人都有自己的特长和长处。不能苛求每个人都相同。管理人员必须能辨别这些差异，根据每个人的优势和特点，把他们放在最适合他们的位置上，让他们更便于发挥自己的特长。

玛丽·凯曾委派一个员工专门负责推销方面的工作，结果那个员工无论如何也干不好，几个月下来销售额剧减。然而，玛丽·凯偶然发现他对数字很感兴趣，于是就让他改行做了一名会计。令人诧异的是，这个销售工作能力较差的员工后来居然成为玛丽·凯的私人会计师。

在玛丽·凯公司，员工调换工作是司空见惯的事，一旦他们被重新调整职位后，他们表现出的业务水平常会让人刮目相看。



前进将会进入险境，后退将得到赞美，处在这种情况下，最好是安心等待，寻找时机，不要轻举妄动。

### 深深关爱，温暖尔心

#### 六二，王臣蹇蹇，匪躬之故。

臣子为了解救君王的困境努力奔走在危难之中。如果是为了自己，他是用不着这样做的。

要记住：处世交往不是为了个人的利益，而是为了自己所从事的事业，无论有多大困难也要努力去做。以爱心伸出严厉和温暖的手，迎接新伙伴，一起加入我们的行列。

好的开始是成功的一半。以往松下电器公司非常积极卖力，所以得到社会很好的评价。别人一定觉得他们的职员都很拚命，事实上，也不过是基于择是去非的原则，平静稳定地去做应该做的事，并不是以赚钱为目的。

松下常常考虑到人的价值和国家、同行业的繁荣发展，这些考虑，成了他们工作最大的推动力，才能致力工



作。这种精神得到同行业和全公司的同意,因此从外表看来并不很积极。

但是,他们仍要将这种精神,充分地传达给每一位新进人员,让他们有一颗温暖、体谅的心。因此要特别注重新进人员的训练和指导,因为他们的成长会带动公司的进步。

### 处世箴言

臣子为了解救君主的困境而努力奔走在危难之中,那么结果将不会有什么过失。

## 让元老帮你打开蒙昧

九五,大蹇,朋来。

陷入极度的困难境地,友人纷纷前来相助。

年轻人出现坎坷时要向有经验之人请教帮助。

元老的经验比其他人丰富,在这个公司中,他更是一部活的历史。一切过程,他知之最详,往事历历,他可如数家珍:某事如何成,某事如何败,此中曲折无不明白。而一种事业的演变,及如何演变成功以致有现在的局面,自有一连串的因果关系,以后的形势如此,不难在演变中得其梗概。

元老不但是一部活的历史,也是今后工作的指南针。有时你想到某种地方,可以对某种事有所改进,谁知你所提出方法,从前曾经施行过了。至于行不通的理由何在,也惟有元老能够根据经验,作条分缕析的解说了。

虽然因为他的事太多,可能主张比较和缓,但这不是



他怕事,而是他稳健,真正的老成持重,惟元老才能当之无愧。

基于以上种种的特点,你对于元老的指示,要表示诚敬的接受,使元老对你有好印象,然后你才可以从他那里获得很多的宝贵经验,这些经验绝不是书本上所能读到的。

如果要亲自去摸索,也须花上几十个寒暑的光阴。虽然他不会对你有系统的讲述,但以一个问题为例,他却能说得头头是道。你在社会上所遇到的各个问题,他的经验,就是解决一个个问题的钥匙。

有的元老,长于处事;有的元老,长于对人。你的对事对人,都有师承,再加以自己的研究与体验,处世自然就能十分顺利。他的思想也许会老,会落伍;但他的经验绝不会老,也绝不会落伍。当然因为时势迁移,有一部分经验,已失效用。

但是你能够利用他失效的经验,知道演变的过程,也不难找出你应遵循的途径。这一部分失效的经验,对你还是有用的。



处境极为艰难,却有众多的人来协助他渡过危难,表明他能够坚守正道,行为合乎准则,所以有众多的人前来协助他。





## 第四十卦 解卦

### ——解惑治难,互动的处世智慧

**解:利西南;无所往,其来复吉;有攸往,夙吉。**

象征着灾祸危难的舒解:利于往西南方行事。如果没有什么灾祸,只要严守自己的本分和职责,就一定会吉祥如意的。但是如果发生了祸患,就应该及时地想办法加以解决,这样才能获得吉祥。

解卦由震卦(雷)、坎卦(水)重合而成,名雷水解。解是缓解、排忧解难的意思。

解与难是相反相成、矛盾互动的。本卦内卦“坎”为险,而外卦“震”为动,由于行动,终于从困境中走了出来,正如俗语所说:“树挪死,人挪活。”在挪动中得到了缓解。

昭示世上干一番事业没有不遇到困难。遇到困难就要想办法解决。

### 打一巴掌揉三揉

**初六,无咎。**

处在危难才解的情形下,是没有什么过失和不当的。

用怀柔中等的态度去对待身边的人就不会犯错误。

一位著名的西方哲学家曾写过《君主论》一书,书中告诫君主们说:“最好是一上台便来一个下马威,而好事则是一点一点地去做。”这一哲学家道出了一个至关重要的用

人诀窍：打一巴掌揉三揉。说明白点儿，也就是要求领导者对下属斥责与称赞相结合，惩罚与奖励相结合。

斥责与赞扬都是促进员工的好方法。而将二者综合起来灵活运用，更能够取到单纯的斥责与单纯的称赞所难以达到的效果。斥责就是厉声地警告和责备，提高声音，一方面表达了自己的不满情绪，另一方面也是为了增强威慑力。

赞扬是对人的鼓励与肯定，可以使人信心百倍，精神焕发。赞扬可以使人在一种受到充分尊重的氛围下把赞扬者的要求变为他自己的自觉行为。有一段轶事，颇能反映斥责与称赞的妙用。

歌德与席勒曾是好朋友，有一次他们一起到剧院观看预演。歌德稍稍有些神经质，动不动就发脾气，说话语气全用命令式；而席勒则作风完全相反，他始终在称赞演员较为精彩的一面。剧本是席勒的作品，因而两人都怀着满心的欢喜。不料一看预演，发现已经到了正式上演的前一天，主角仍没把台词背熟。歌德不禁勃然大怒：“你们到底干什么去了，这样怎么能上演！”在歌德的斥责下，主角抓紧时间拼命背台词，但到了第二天上演，仍然明显地有些结结巴巴。第一幕结束后，席勒来到后台，用双臂使劲地拥住对方说：“演得不错，相当成功，说话语气也很恰当……”听了这些话，那位演员精神倍增，信心完全恢复。在以后的几幕中，台词都流利地背诵了出来，演技也发挥得淋





## 易经的处世智慧



二七〇

漓尽致,台下掌声雷动。

斥责是禁止某种思想行为,反过来要对方朝当事者所希望的方向去做。因为对其怀有某种期待,所以才会会在失望中大声斥责。但切不可在大喊大叫中忘记了自己真正的目的。若感情用事地表示全部信心而厌恶对方,则无异于舍本求末,达不到斥责的目的。所以这种斥责除了发泄情绪之外,没有什么意义,反而会在盛怒之下把一切搞砸了。

遭人斥责,一般人都会感到紧张。一定的紧张对人有好作用,但紧张过度会使人心理、表情等变形,做事情变得畏首畏尾,越发不顺利起来。一味的斥责,让人无法忍受,会使人不是拼命反抗,就是破罐破摔,或者有人会对之产生“抗体”,对你的斥责司空见惯,置若罔闻,到头来让你徒费唇舌。

这时,斥责之后再给人以称赞、抚慰,暴露其不足之后再指出希望,留给人以改进的余地。两者交替使用,才会使人心甘情愿地朝所期望的方向去努力。



称赞是正面引导别人朝着所希望的方向去做。很多情况下,如果能把领导者的要求,转化为对方自身的需要,那么事情就好办多了。当然一味称赞也会带来不良的负面效果。一个总是生活在掌声、恭维与鲜花中的人,也一定会变得不可理喻,他会自负、高傲,目



空一切。

如果是个一般人,他也会变得过于随便,懒懒散散,这种状态下也是不能做好工作的,这时就需要有人为他敲一敲警钟了。

总之,斥责与称赞同时运用得当,就能使组织或团体工作得以顺利进行。

### 处世箴言

处在刚柔相济、相辅相成的地位,是不会有有什么过失和不当的。

## 心术不正,无处藏身

**九二,田获三狐,得黄矢;贞吉。**

打猎时捕获许多只狐狸,又得到了象征美德的黄色箭矢,保持这种品德并坚守自己的职责而持之以恒,那将会是非常吉祥的。

自身中正,让人心悦诚服,而那些心术不正的小人无处藏身,须及早将他们清除。

你看他们那种为取“宠”而现出的狰狞面目,真有些令人不寒而栗。他们为取“宠”于女领导,可谓手段百出、变化多端,容古今于其中,宠世界于宇内。他们可以直接向女领导献殷勤,也可以间接地向女领导表达那种“敬意”。

对付这类“利益小人”,你可得千万注意。要分清他是哪种人。如果小恩小惠就能满足他的欲望,能使他积极有效地进行工作,那么,可以容忍他一番。毕竟每个下属都不一样,各种类型的都可能出现。



你要当好领导,做好工作,就得善于与各种人打交道,并最终得到大多数人的信任。而对一些爱占小便宜的人容忍一下也未必不可。但是,这里有一个限度,不能一味容忍、姑息下去。而且,那些昔日爱占小便宜的人也可能逐渐变成爱占“大便宜”。他们的欲望是个无底洞,总也填不满。而且你填得越多,这个洞就会越深。

对于这类男下属,就像那种积习不改者一样,解雇得越早越好。否则,说不定什么时候他就会把你给出卖了。

这个时候,也就是当你不可能满足他那“海量”,而有的公司愿意为他提供的“有效信息”而付出更为高昂的金钱的时候。

如果有这么一类人,即使只有几个人,甚至只有一个这样的人总在你身边晃来晃去的话,你也不会得到一时一刻的安宁。

### 处世箴言

《解卦》的第二爻位(九二)之所以能获得吉祥,是因为它能够遵循中正之道,符合事物发展的规律。

### 嗜好入手用异己

**六五,君子维有解,吉。有孚于小人。**

君子只有消除解脱了危难祸患,才会有吉祥如意;同时,也只有这样,才有可能去赢得小人的信服。

同人交往对于素质不高,缺乏正义的小人,要以自身的中正之心去感化和教育他们。

卡耐基有一个名叫派别的助手,是一个心怀不满且怪僻而又可爱的人。就是这个派别,曾在一次紧要关头,企图背叛自己的公司。然而,卡耐基不但能容下他,还不断挖掘他的潜力,为公司服务。



一次,公司刚刚承造好一座桥,资金非常紧张。卡耐基和派别一道来到圣路易,设法在这里周转一些资金来渡过难关。可就是这个时候,派别却害起了思乡病,决定搭乘夜车回到自己的故乡。

眼看自己的计划就要被派别打乱,心急如焚的卡耐基,没有训斥派别,更没有强行要其留下。卡耐基平时留心注意到派别对马非常喜欢,就对派别说:“我曾听家人讲过,在离圣路易不远处,有一个产名马的地方。我想买一匹马送给我姐姐,而我对马却一窍不通。你能否帮助我挑选好马后再走?”

派别一听果然高兴。他愉快地帮助卡耐基挑选了马匹,然后又愉快地帮助卡耐基完成了计划。

### 处世箴言

君子如果能够消除解脱危难祸患,小人就自然会畏惧退避的。



## 第四十一卦 损卦

### ——损己益人的处世智慧

损：有孚，元吉，无咎，可贞，利有攸往。曷之用？二簋可用享。

象征减损：内心有诚意，最为吉祥，不会招来祸患，可以坚守正道，利于前去行事。用什么祭祀神灵呢？两簋（古代盛食物的器具，圆口，有两个耳子）粗淡的食物就足够了。

上卦“艮”象征山，下卦“兑”象征泽。山在泽中，山脚岩壁四时遭遇波浪的撞击和水的侵蚀。势必有所损失。年年、月月，不停地损失，也许有一天，山被夷为泽底不能再损失了。按照这一现象中包含的哲理来做人，君子就应该抑制狂怒暴躁的脾性，杜绝世俗的欲望，也就是摒弃格调不高的低级趣味，不断培养高尚的品德。

昭示对待身边的人必须以诚信为基础，以取之于人，用之于人为目的，才能获得他人的信任和支持。

### 把握分寸，舍己助人

初九，已事遄往，无咎，酌损之。

完成了自我修养之事，就迅速地前往辅助尊者，没有灾难；应当斟酌减损自己的刚质。

当人们有难处时，要根据自己的力量和能力去帮助他们。



宗一郎努力用“慈爱”来管理员工，以博取员工对公司的忠诚。在本田公司里，员工的报酬是日本汽车业中最高的；每年发放两次奖金以及许多物品，建房供给员工居住，安排度假，提供收费较低的医疗保健。全体员工拥有公司股权的10%以上。另外，大部分员工都拥有本公司生产的摩托车和汽车。



宗一郎想方设法将从事自动机械的年轻优秀人才集中到公司里。该公司职工的平均年龄是24.5岁，该公司的员工到35岁的时候，便基本上都担任主管了。宗一郎关心员工的全面发展。对于满3年的新工人，他努力使他们的工作有所调动，这样不仅克服了工作单调，也扩大了技术方面的知识，使其能学到更多的本领。

本田公司还有一种提建议的制度。任何一名职员都可以提，建议由员工认真地填写一张专用表格，详细阐明自己建议的构思。然后送到一个叫“部门委员会”的机构讨论、核实。这种部门委员会由专家、专业人员、工程师、顾问组成。一旦审查合格，建议人就可按其建议的重要程度，奖励一定数量的“分”。一旦积累了300分，就可获得到国外旅行的奖励，并结合平时的工作表现，逐级提升，或是被调到研究部门工作。

### 处世箴言

停下正在做的事情赶快前去助人，处在尊位的柔弱之



辈正需要帮助,地位卑下的阳刚之士首当其冲,义不容辞,立刻牺牲自己的事业而成人之美,表现出尊贵者心心相印的关系。



# 易经的处世智慧



二七六

## 让办公室的门开着

**九二,利贞,征凶。弗损益之。**

自己知识渊博经验丰富并能传授给年轻人时,既无损于自己,又有益于他人。说明应当以坚守中道作为自己的志向。

爱德·奥斯本是旧金山金融咨询公司的创始人之一,他鼓励他的员工们在遇到问题时不仅可以向他求助,还可向周围的同事求助。

他说:“这有点儿像在大学里,往往你从同学身上学到的东西比从教授那里学到的还多。”

“你必须有一种合作的文化。”



奥斯本还让他手下6位基金经理时刻参与他的其他工作。比如,在他与客户交谈时,他会让新雇员通过电话或在场旁听,通过观察来学习经验。

他说:“也许在第二次或第三次的会议上,新员工就可以从容地担当起一部分责任了。”然后会议结束后他又会对此作出评

论,说说什么地方好,什么地方有待改进。

奥斯本说,尽管客户第一,他也尽量让办公室的门开着。他说:“尽管员工们不断地进来打断你,但我必须让他们随时都找得到我。”

### 处世箴言

《损卦》的第二爻位(九二)之所以利于坚守正道,是因为处在不高不下的适中位置上,本身地位又不很稳固,不宜于积极行动。只有持不偏不激也不过于保守的中庸态度,作为始终不变的志向,才能够使他人受益。

### 减损弱点,接受助益

#### 六四,损其疾,使遄有喜,无咎。

尽量减损克服自身的弱点,准备迎接马上到来的喜庆,不会有任何灾祸。

对自己身上的弱点和毛病必须有别人给以当头棒喝才能猛醒。

某甲在经过了一段时间的情绪低落以后,忽然表现得十分积极。对于这种异常外在表现,周围的群众有的说他“假积极”,有的说他“有了转变”,还有的猜测他“想当官”,甚至有人怀疑他“脑瓜受了刺激,有点儿不正常”……大伙儿众说纷纭,莫衷一是。领导者经过找他谈心,才揭开了谜。

原来,他在一次公出途中,经过母校,见了几个大学时期的同学,他们有的当了模范人物,有的取得了重要科研成果……这些事例对他的触动很大,使他萌生了“人的一



## 易经的处世智慧



生应该过得有意义”的信念,从而从情绪低落状态中挣脱出来。

听了某甲这番由里及表的自我评估,领导者觉得真实可信,不仅弄清了他忽然转变的诱因,而且准确判断出他仍处于刚开始转变的不稳定时期,急需领导者给予他有力的支持和鼓励。

在领导者的及时帮助、教育下,某甲果真取得了长足的进步。

### 处世箴言

尽量减损克服自身的弱点,意思是说,本身很柔弱,又处在比较尊贵的地位上,不可能通过自我减损来使他人受益。只有尽量减损克服自身的弱点,等待接受别人助益。但无论哪种减损,哪怕是这种减损克服自身弱点的举动,也是十分可喜的事情。





## 第四十二卦 益卦

### ——互相激荡,相得益彰的处世智慧

**益,利有攸往,利涉大川。**

象征增益:利于前去行事,利于渡大河越巨流。

与上卦兜全相反。当山被夷为泽底不能再损失时,而泽的面积增加了。这就是大自然不增不减的奥妙所在。本卦上为“巽”,巽为风。风是气流。下为“震”,不断地震动便会不断地增加气流。气流凝结为雨云,大雨又造成洪水泛滥(溢)。

狂风和惊雷互相激荡,相得益彰之表象,象征“增益”的意思;从中得到的启示就是:君子应当看到良好的行为就马上向它看齐,有了过错就马上改正,不断增强自身的美好品德。

### 大显身手,大吉大利

**初九,利用为大作,元吉,无咎。**

利于大显身手干一番事业,如果能获得大吉大利,就不会遭到责难。

初出茅庐的年轻人受到重用,应甩开膀子大干一番以报答知遇之恩。

菲亚特发展过程中,也曾经历过最艰难的10年。20世纪60年代末到70年代末,由于美国、日本汽车工业竞争的攻势,加之石油价格大涨,菲亚特汽车公司陷入困境,



## 易经的处世智慧



二  
八  
〇

几乎难以自拔。在这种困境下,阿涅利作为该集团的领导人,为扭转汽车工业的危机,采取了有力措施,并大胆启用了当时 47 岁的维特雷·吉特拉出任菲亚特汽车公司的总经理。随后又采取了一系列改革措施。

首先,公司砍掉了一些亏损严重的海外机构。比如,停止在北美销售汽车,将其股份的 36% 出售给了西班牙的一家公司;砍掉了设在南非的公司和设在南美的绝大多数经营机构;关闭了意大利 7 个效益不好的工厂。同时,公司下本钱进行技术改造,提高生产率。一系列的“关、停、并、转”措施,使本来处于困境的菲亚特汽车公司又焕发出勃勃生机。

其次,大量采用新技术,利用机器人设计汽车。通过根据计算机的分析,使汽车的部件和性能得到充分的改进,使其更趋于科学、合理。现在,菲亚特公司生产的汽车,大小兼备,型号齐全,应有尽有。

再次,又改革了公司的财务制度。过去,汽车经销人手中的存贷款由公司垫付,这使经销人缺乏工作的积极性和主动性。后来,规定经销人在售出汽车之前必须先向公司付款。这一规定,使供销人员从 9000 人裁减到 4000 人,许多人自动离开了这一职位。此外,还改变了以往只有当买卖成交时,经销人才提出订货单的惯例,坚持要求经销人预测销售数量,并提前发出正式订货单,通过这种方法,使公司的轿车库存减少了 2/3。

在管理体系上,原来的菲亚特公司的组织层次分三级:持股公司、次持股公司以及生产和经销业务的公司。从 1976 年起,菲亚特进行了“结构改组”和体制大调整。公司的决策层是董事会,由股东大会选举产生,负责决定“菲亚特”的方针政策。下设 11 个生产经营部或者分公司。它们根据董事会制定的各项决议,指挥下属单位的生产经营,负责本部门的生产和产品销售;根据专业化分工的原则,



组织生产经营具有一定的独立性和灵活性。这样,整个菲亚特公司形成两大支柱。董事会便于在政策、财政等方面更加集中,也能下放权力,充分发挥企业力量,形成了一种开放式公司型管理体制。

由于一系列的大胆改革,不仅菲亚特汽车公司重振旗鼓,而且菲亚特集团也走上了稳步发展的道路。

### 处世箴言

如果能获得大吉大利,就不会遭到责难,表明在大显身手干事业的时候,一定要谨慎小心,尽量不要过分铺张奢侈,不能好大喜功而使民众过分辛劳。只有这样才能获大吉而免遭责难。

## 消除派系,培育新人

六二,或益之十朋之龟,弗克违,永贞吉。王用享于帝,吉。

有人送来价值昂贵的大乌龟,没有办法辞让,遇到这种情况,在任何时候占卜其结果永远是吉祥如意的;君王如果在此时祭祀天神,祈求降福保佑,也会如愿以偿获得吉利。

有才能的人努力工作忘我奉献取得了很大成就,我们应该明智地给予极大的鼓励和物质报酬。

企业具有吸引力,更多地向社会宣传,介绍本企业情况,提高企业知名度。对于新招聘来的员工,要积极地帮助他们适应环境。对于新员工来讲,最初的印象十分深刻。如果他们对公司或老板留下一个不好的印象,以后就很难改变。当一名新的员工上班时,他们往往十分局促不安,对公





司的环境、工作方法、工作模式并不熟悉和习惯,领导者必须主动为他们清除心理和工作上的某些障碍。当然这些事情并不一定由领导者亲自来做,可以委托员工进行,让那些老的员工或部门经理带一下新人。如教他们如何使用传真机和其他办公设施,明确自己的工作角色。但有一件事情是你必须做的,那就是将新人介绍给全体员工。

在有的公司中,常常形成一种派系,对新来员工产生一种敌意和轻视。敌意的产生来自于他们内心的恐惧,因为他们担心这些后来者会跃居其上,从而危及他们的地位。显然,这种情况下,新员工也感到害怕,他们与这些怀有敌意的员工相处一天如同一月,他们感到在这样一种令人不安的环境之中,必须谨慎从事。作为领导者,就要支持和安慰新来的职工,消除这种派系和敌意。

### 处世箴言

有人送来价值昂贵的大乌龟,这样的大好事并不是由于贪婪而主动索取的结果,完全是他人心甘情愿送上门来的意外收获。

## 打造优势,提升价值

### 六四,中行,告公从,利用为依迁国。

采取温和宽厚的中庸态度行事,有事求告于王公的话,王公会很乐意地答应,此时最有利于借重王公的威望来决定迁徙国都这样的大事。

不要只满足于做好自己份内事,而应在其他方面争取经验,提升自己的“价值”。即使是困难重重的任务,也要勇于尝试。



分析一下哪些问题才应劳烦老板注意，如果真有难题，请先想想有什么建议，更不应投诉无法改变的条例。不过，在任何方面都努力进取，容易招人妒忌。所以你要小心别人的舌头，平日最好与同事们打成一片；别离群独自去吃午饭，有什么好消息（如某大公司大减价）都不要忘记告诉他们。这样，就没有人会针对你了。

首先，你必须了解上司的脾气。例如，在接受下属意见时，有人喜欢白纸黑字的书面报告；有人则喜欢简短的口头报告。有些上司要求下属自动自觉，自己作出决定来完成任务；但有些却要求下属定时向他报告，凡事皆以他的意见为准。你若一言一行均令上司满意，要升职还不容易吗？

其次，若你能帮助上司发挥其专业水准，对你必然有好处。例如，上司经常找不到需用文件，你赶快替他将所有档案有系统地整理好吧；要是他对某客户处理不当，你可以得体地代他把关系缓和；如果他最讨厌做每月一次的市场报告，你不妨代劳。这样，上司觉得你是好帮手，你自己也可以多储一些工作本钱。

假如上司每天上午九时前总给你几份文件，那你该提早五至十分钟抵达办公室，配合他的步伐。

若上司习惯十时才开始工作，你就要避免过早与他谈论公事。

要是他每天午饭时总一边吃盒饭一边看文件，你更应将午膳时间缩短。当然，聪明的你，应利用上司开会的时间来休息，并且只有在他离开办公室时才打私人电话。

### 处世箴言

有事求告于王公的话，王公会很乐意地答应并不是由于别的原因，完全是甘愿自我减损而使天下大众受益的志向感动了王公贵人。



## 因小失大，自毁前程

上九，莫益之，或击之。立心勿恒，凶。

没有谁来让他受益，倒是有人来攻击他；内心拿定主意却不能持之以恒，必然会有凶险临头。

只知索取不想奉献的人不仅不得人心，自己也会居心不安的，不会有好下场。

四个同职等的年轻职员同时搬进一间新办公室里。办公室有四间房间，其中三间的大小装饰都一样，另一间比较小，也没有装饰。

J·M 被分到小的那间，这对他的自尊是一大打击。他认为自己受到歧视。自卑、自满、气愤、嫉妒的感觉一涌而上。他对自己的能力起了怀疑，对同事有了敌意，与他们的态度由合作转为对立。三个月后，由于他的表现实在太差，老板只好请他走路。

为小事生小心眼儿，毁了 J·M。他只顾生气，认为别人歧视他，而忽略了公司正在扩张，办公地方不够用的事实。他也没有用脑想，公司的决策人根本不知道谁会分到那间小办公室。事实上，除了 J·M，全公司没有一个人会以房间的大小来衡量他的价值。

### 处世箴言

没有谁来让他受益，是因为背离了益卦损己益人的宗旨，由损上益下变为损下益上，必然遭到世人的唾弃，他要求受益的呼声就只能是一厢情愿之辞；倒是有人来攻击他，因为他凌驾于君王之上，位置不当，而且贪图受益，搞得天怒人怨，遭到外来的攻击也就毫不奇怪。



## 第四十三卦 夬卦

### ——小人得势决而和的处世智慧

**夬：扬于王庭，孚号，有厉；告自邑，不利即戎；利有攸往。**

象征果决：在君王的宫廷之上当面宣扬小人的罪过，诚心实意地大声疾呼，告诫人们危险依然存在；告诉国人，不利于动用武力；利于马上去有有理有节地解决问题。

夬卦由兑卦(泽)、乾卦(天)重合而成，名泽天。夬卦是决断、溃决的意思。这里主要是指疏通、引导的意思。组成的“决”、“快”、“缺”、“诀”都有“离”和“断”的意思。从卦上看，干下兑上，一阴爻居上，五阳爻居于下。

如果再长上去，就要把一阴爻开除出本卦。因上兑为阴爻，阴为小人之道，象征一势利小人占据高位，一副得意的样子，众人为伸张正义，群阳奋起而违之，将他赶下去。

启示发现有邪恶势力时要大胆揭露和批评，告诫人们警惕，但处理要宽容一些，给他们以出路。

### 遇难不慌，沉着免灾祸

**初九，壮于前趾，往不胜，为咎。**

前面的脚趾粗壮，若急匆匆前去，不能完成制裁小人的使命，还会遇到灾祸。

当我们刚刚入世时自己力量不是十分强大，此时不



宜向各种人发起进攻,要等待时机。

在四通成立的最初几年里,也曾经发生过三次大的内部震荡和分裂。特别是在90年代初,几乎是“三月一小震,六月一大震”,不断发生人员流失的“跳槽”现象。有人戏言,四通等大企业几乎成了各类小老板、“洋买办”的“黄埔军校”。1992年6月11日,几位创业时期的高级领导离开了四通公司。为此,不仅公司内部议论纷纷,而且中关村也有反映,报纸上出现了“中关村大裂变”等骇人听闻的大字标题。面对这样的动荡,段永基总裁那种遇难不慌,越是动荡、越是冷静的刚毅性格充分显示出来。他没有为“分裂”而出现不愉快的批评和指责,甚至有些过份的人身攻击所激动,而是在公司中高层干部会上提出,要求全体四通人,从表面现象的认识和激动中,走向对问题深层次的思索,要在这种思索中,寻求出解决公司困惑、走出迷茫,找出再造公司,二次创业的思路。

### 处世箴言

初九爻地位最低下,本应该积蓄力量等待时机,却轻率急躁地前往,孤军深入只能遭到失败。不仅完不成制裁小人的使命,还会给自身带来灾祸。

## 镇静行事,处变不乱

九二,惕号,莫夜有戎,勿恤。

忽然听到惊叫声,深夜里小人来犯,用不着担忧。

处世必须先会识人、辨人,同时学会与各种人周旋。

麻雀虽小,五脏俱全。办公室内也不能保证全为人类



精英，难免会有几个混入其间的不良分子。这些不良分子因为具有一定的知识水平，或有一定的人际关系背景，堂而皇之地坐在你的办公桌对面。他相貌不丑，衣冠不俗，但是他却偏长了一副坏心肠，没有同情心，没有君子风范，没有道德，常在小事上给你制造麻烦，制造痛苦。



认清这种人很容易。

首先，他没有孝心。对其父母没有感情。在与同事的交流中，他常会以责怪的口吻嫌恶老人的累赘与负担，常坦言现今社会讲究“自立”，应让老人“自己独立”等等。连其父母都不恭顺的人，你就不要指望他日后会在工作中对你有所关爱了。

其次，他没有责任心。在工作上，他不负责任，从不把公司的前程与自己相联系，当一天和尚撞一天钟。如果你是这种人的上司，千万别重用他，即使他才华横溢。

再次，他还没有同情心。当听到某地受灾或同事有意外患病时，这种人脸脸上常浮现出幸灾乐祸的奸笑，想得到他的资助比登天还难。你若在工作中遇到难题，千万别去这种人那里寻求帮助。

他除了看你的笑话之外，说不定还会到处宣传你无能，说你办事不力等等。

他当然没有爱心。他自称极爱自己的妻子，但当妻子一旦想与他分手时，他可能马上会杀机大起，把硫酸之类泼向妻子娇嫩的脸颊上。他还自称对自己的儿子宠爱备



至,但终有一天会传来他酒后打折了儿子手臂的消息。

## 处世箴言

深夜小人来犯,用不着担忧,这是因为九二爻处在下卦的中位,能够信守中庸之道,尽管遭到小人的骚扰,终究是有惊无险,可以化险为夷。

## 闻言不信,后悔在即

九四,臀无肤,其行次且。牵羊无悔,闻言不信。

屁股上蹭破了皮,前去制裁小人的行程必然步履维艰;若是紧紧牵着羊(象征阳刚)行走,就不会出现令人后悔的事,无奈听了这话的人并不相信。

机会不成熟或自己力量尚且不足时,不可以与小人抗争,多听从别人劝告。

当你的下属遭到谣言中伤时,你也应该信任你的下

属,并勇敢站出来为他辟谣。这种方式应该是在你完全了解了内情后所必须采取的。

你不能怕得罪人。既然那些人不惜谣言中伤别人,那他们必然有不正当的图谋。揭穿这种图谋,为好人作主,替正义之士撑腰,必然会赢得多数人的认可。





而在你不完全了解谣言内幕时,切勿盲目说话、仓促表态,这样对你没有好处。在这个时候,你不妨说些原则性的话,做些无碍大局的事。凡事要谨慎,对待谣言尤其要如此。



凡谣言产生,必然会有帮人在暗中捣鬼。这绝对不是“偶然事件”,而属百分之百的“人为事故”。因而,弄不好的话,你也可能被套在里面,有口难言,有嘴难辩。这对你的处境极为不利,同样也不利于弄清事实真相为你的下属辟谣。

这就要用所谓“退一步进两步”的斗争策略。表面上看,在谣言面前退缩了,但在别人不注意的情况下出其不意地胜敌。与一些阴险的人对峙,不可以直截了当,要讲究策略,起码要“圆滑”一些。

### 处世箴言

前去制裁小人的行程必然步履维艰,是因为所处位置失当,处处受到君王的掣肘,好像屁股蹭破了皮,走起路来十分艰难。无奈听了这话的人并不相信,说明处境艰难,别人建议他借重强有力的阳刚君子的帮助,他却听不进去,听觉正常而决断不明。



## 第四十四卦 姤卦

### ——除患于未萌的处世智慧

**姤：女壮，勿用取女。**

象征相遇：女子过分强壮，不适合娶来作妻子。

姤卦由乾卦(天)、巽卦(风)重合而成，名天风姤。姤是邂逅，不期而遇的意思。

本卦与夬卦相反，夬卦中的势利小人被赶下去了，“五男”也爬升到了高位。谁知，此时又遇一艳色女子悄然而至。令“五男”不知所措。对付一个居上位的势利小人时，五人协力同心，但面对一女子却各怀心思了。

教导处世要慧眼识人，及早识别心术不正的人，不仅不能使用，而且还要远避。

### 柔韧牵制，以柔克刚

**初六，系于金柅，贞吉；有攸往，见凶，羸豕孚蹢躅。**

紧紧系结在大车的刹车器上，保持正道可获吉祥。要是急于有所前往，必将出现凶险，那就像瘦弱的母猪轻浮，焦躁不安，蠢蠢欲动，难以安静。

发现小人的行动端倪时要及早制止，不可听之任之。

人与人之间的关系十分微妙，有时候，会在不自觉的情况下，良好关系霎时间变得恶劣，而你竟然不明所以然！

有些人表面功夫十足，平日跟你有说有笑，甚至表现



得很关心你,其实是在探你的虚实,对你的行动、思想作一个搜集。而这些“情报”则会视他的利益而“分发”出去,有时候是当作人情,有时候则可能是某些计划的交换条件。

好了,当一种有利他的情况出现时,其真面目便表露无遗了。例如,原本言笑兮兮,突然会倚傍另一势力,对你出言不逊。令你最痛心的是,此人专拿你的私事来作话柄,使之成为公开的秘密。

精明的做法是,不妨见了他就摆出不友善态度,不加理会,冷淡对之。你不必恶言相向,有失尊严,你可以向其他同事表示:“老天,我竟视敌为友,笨得惊人,可幸今日醒觉。”往后的日子,请谨记公私分明,切莫视此类同事为知己!

### 处世箴言

绑上坚固结实的车闸,紧急关头就可以使车轮与车闸“相遇”,而使狂奔的车子刹住。引伸为遇到强硬的对手,不要去硬碰,应该用柔韧的手段牵制对手,取得以柔克刚的效果。

## 揭开伪装的面纱

**九二,包有鱼,无咎,不利宾。**

厨房里发现鱼,不会有灾祸;但不利于拿来宴请宾客。

对搞小动作的人要及时钳制住,使其不影响自己的事业。

有种人极会演戏,他的外表可以弥漫着极强的伪装色



## 易经的处世智慧

彩。在办公室里,他可以开朗,可以风趣,可以妙语连珠,可以礼貌恭谨,但他的所作所为均是在掩盖他那颗私欲膨胀的邪心。上面所述的小情节、小动作,就是揭开他伪装面纱的最好例证。

这种人惟一有的就是花心。当他巧言恭顺地夸奖你的体态优美时,你就要小心他是在打你的主意了。

如果他没有成家,他会以多情王子的面目出现,风度翩翩地约你吃饭、游园,甚至会约你去他的卧室。你需要注意的在约会的过程中,时间、地点都是在以他方便的范围之内。约你吃饭的地方决不会花销很大(他还用节约的美词相掩护),约你游园时,也不会提前备些名贵零食供你享用。若约你去他的家中做客,定是一个两人独处的环境(他假言父母碰巧外出,实为偶然,其实是别有用心),说不定还让你喝上几盅气氛酒。

最可怕的是你先被他的假象蒙混,被他占了便宜。这时,他会马上变一副脸皮,你不要再打什么让他负责的心思了,你所做的除了向有关部门申诉他之外,就是暗责自己阅人不力了。



这种人若是你的上司,你认清了他的本来面目,而因公司的发展前程不错,你不想离开现有的环境的话,你要采取敬而远之的原则,有事严肃汇报,无事则老死不相往来,不给他伤害你的机会。这种男人若是你的同事,你最好是选择一个距

离他较远的办公桌。

在同事们的小聚会上,也不要与他结伴相往,不给予他独处的空间。纵然他极力想与你套交情,你只要把自己的思想大门,他就不会挤进你的世界,不会扰乱你的生活。

当然,最主要的是不与这种男人产生感情。否则,一失足终成千古恨的便是你。

### 处世箴言

厨房里发现鱼,还不会出现灾祸,但不宜用鱼来宴宾。因为不义之财不可取。

## 除去臀上的病痛

九三,臀无肤,其行次且,厉,无大咎。

屁股上蹭破了皮,走起路来很困难;会遇到危险,但不会有大的灾祸。

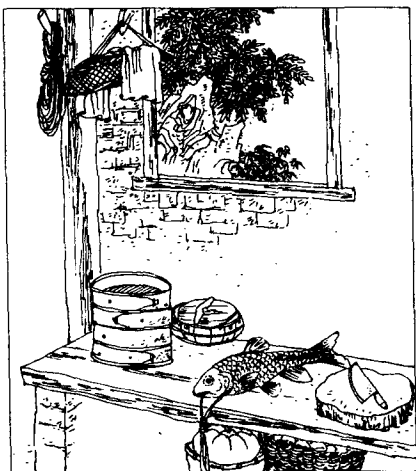
不制住小人不仅对事业不利,也是对员工的失信,会失去民众支持的。

对待专以溜须拍马奉承领导而毫无其他能力可言的人,方法最简单——请君走人就是了。当然,如果他确是个无能之辈,也该让他走人,况且他还专善阿谀奉承。你周围有这么一颗不知何时爆炸的炸弹,你说你还会有多少好日子可过?所以,及时让他走人比什么都强。

作为一名领导,赢得下属信任是非常关键的。既然如此,也许有人就会问:把员工炒了鱿鱼还怎么赢得信任呢?此话问得好。这样做的确不能获得被炒者的信任——如果



# 易经的处世智慧



可能的话,那“领导”会成为天下最容易的职业。但话说回来,通过对这类人的处理,恰好可以赢得其他员工的信任。这类人毕竟是极少数,其他员工才是大多数。你想,以合理“代价”收到如此好的效果,何乐而不为。

一个企业生存与发展于激烈的竞争中,所靠的一个主要方面就是领导者的能力。领导者如果对无能者姑息养奸,那么职工必然会对领导人逐渐失去信任。而且,如果无能者又专以阿谀奉承取“胜”,那么企业中始终无法形成一种正气。正气不得伸,邪气横行,还谈何信任?如此,企业早晚要垮掉。

可见,这种无能且专好拍马者,实是单位的祸水,及时消除最好。

## 处世箴言

走起路来很困难,表明在路上会遇到艰险,但尽管艰难,却并未完全受到牵制,还可以继续前进。





## 第四十五卦 萃卦

### ——喜悦相投，柔顺相从的处世智慧

萃：亨；王假有庙，利见大人，亨，利贞，用大牲吉，利有攸往。

象征聚合：亨通；君王到宗庙里祭祀，祈求神灵保佑，利于出现德高望重的大人物，亨通无阻而且有利于树立纯正的道德风尚；用牛羊等大的祭品献祭能够带来吉祥如意，利于前去行事。

上卦是相遇，本卦是聚体。上卦“兑”为泽，下卦“坤”为地。象征地上细流汇聚成泽，泽水滋润万物，又使地上草木丛生。同时，“坤”为顺，“兑”为悦，喜悦相投，柔顺相从，志同道合者聚集一起。

地上有湖，四面八方的细流都源源不断汇入湖中之表象，象征着聚合；在这种众流会聚的时候，必然会现鱼龙混杂、泥沙俱下的情况，因此君子应当修缮甲杖兵器，以防发生意想不到的变故。

笑泯恩仇，天下归心

初六，有孚不终，乃乱乃萃。若号，一握为笑，勿恤，往无咎。

至诚之心不能始终如一，势必导致行为方面的混乱和妄交乱聚。如能向上(九四)求救，双方便可握手言和，一笑泯恩仇。不必忧虑，前去行事不会有





灾难。

交友有三忌：一忌交友不当；二忌交友不诚；三忌交友不终。用人也是如此。

对下级一视同仁，公平合理，是领导者处理与下属关系的重要原则，也是赢得下属信任的重中之重。

你的下级发现你能公平公正地对待他，他定会心情舒畅，干起活儿来，也必是斗志昂扬，一句话：肯卖命。反之，如果发现你“偏心眼儿”，可想而知，偏向的一方，获得好处，似无怨言。但另一方则是怨声载道，旁观的第三者，也会站在这一方。那么你会众叛亲离，而你偏袒的一方，也会因此与别人“格格不入”。

如此，作为一个整体就分裂了。人们常说，整体功能大于局部功能之和。一个分裂的整体，当然“元气大伤”。在竞争如此激烈的社会中，你的“窝里闹”必将制你于死地。

作为一个领导，你的下属由于你的不公而不团结，这真是你的悲哀。作为下属的领导，你本该在中间起个调和作用，应该起到纽带的作用，促进他们之间的团结。为此你最好实行“等距外交”。

“等距外交”就是要求你不能与一部分人或个别人过份亲密，面同时过份疏远另一方。在工作问题上，应该是一律公平，工作上一样支持，一样看待。不要戴着“有色眼镜”看人，不能因人而异，“看菜下饭”。

要时刻坚持客观公正的态度，不为流言蜚语所左右，力戒以主观上的想法付诸实践。如果你的行为带有明显的主观色彩，很容易失去公平。公平本身带有客观色彩，而主观与公平当是风马牛不相及，这是很显然的。

## 处世箴言

各种乱子就会发生而凑到一起，不是由于别的原因，主要是因为内心的虔诚不能始终如一，陷于迷惑混乱所致。

## 自尊尊人，形成合力

## 九四，大吉，无咎。

只有在大吉大利的情况下，才能够没有灾祸。

领导者只要动机纯正，慧眼识人，团结下属，事业会大吉大利。

一般人都有自尊心和荣誉感。当人的自尊心受到社会和人们的尊重时，就会产生一种向心力、合作感，就会与社会的人们保持和谐一致的行动。但当人的自尊心受到社会人们的侵犯时，就会本能地产生一种离心力和强烈的情绪冲动，过度的刺激和过度的情绪作用，都会对社会和个人产生极为不良的后果。因此，只有尊重别人的人格，尊重别人的劳动成果，才能团结别人，并受到别人的尊重。因此我们要尊重人，使人人感受到别人对自己的尊重，从而和睦友好相处，齐心协力完成共同的任务。

一般人都有自信心，都有成就感，都抱有通过自己的努力去做好某项事情的心情和愿望。领导者在量才授职之后，应该信任他们，放手让他们大胆地开展工作。用人不疑，给以信任，可以给人以巨大的精神鼓舞和无形的力量。前苏联教育学家马卡连柯把信任人作为一个管理教育原则，并完满地取得了实验研究的成果。他曾把一张金额很



大的支票交给一个正在改造的青年去直接领取,由于他信任这个青年,从而获得了这个青年的信任,终于完成了领款的任务。当然,这种信任不是盲目的、无根据的,而是经过仔细的观察和审慎的选择。由此可见,信任别人的人,才能得到别人的信任。那些在用人上嘀嘀咕咕、将信将疑、顾虑重重的人,是不懂得用人原则的。

### 处世箴言

只有在大吉大利的情况下,才能够没有灾害,这是因为所处位置不适当,随时有可能受到伤害,只有在大吉大利的时候才可以避免受害。

### 消除谬误,一心向好

上六,齐咨涕洟,无咎。

发出叹息,痛哭流涕,可免除灾祸。

处理错误的办法很简单,他只能容忍员工两次犯下同样的错误,第三次再犯同一错误,员工就会被解雇。

宽容员工,也要容忍员工失误。老虎也有打磕睡的时候,猫儿偶尔一两次逮不着耗子,是很正常的现象,当然总逮不着就是一个很严重的问题了。

俗话说:“失败是成功之母。”这是一个普通常识。对每个人来讲,成功的道路上都充满了挫折和失误,世上没有平坦的成功之路,也没有人走过从不失误的道路。

如果管理者向员工们规定,谁犯错误就遭惩罚。那么,领导者就如一位拿着枪杆的猎人一样,他们时时寻找着犯错误的人,将这些人狩入圈内,但还是有人不免犯错误。在



这种管理模式下，每个员工的工作目标就是避免出错，而不是最大限度地、创造性地完成工作。他们将避免作出决定、避免创新、避免阐明自己的观点。

处理错误的黄金规则就是决不以惩罚为目的，而应以本着互相帮助为前提。大多数人承认他们并不完善，希望学习提高，并不希望因犯错误而受罚。

有这样一位经理道出了如何对待错误的智慧之言，他处理错误的办法很简单，他只能容忍员工两次犯下同样的错误，第三次再犯同一错误，员工就会被解雇。员工第一次犯错，他认为那是缺乏经验和训练，虽然遭到失败，但他认为员工的大胆尝试是好的。他只期望员工能诚实地承认错误，但他们必须坐下来谈谈，找到如何避免出错的办法。当第二次出现同样的错误时，他就必须警觉了，且必须严肃地与员工谈论这一问题，让出错者明白这一错误对整个公司的危害，以及对他本人的威胁，甚至你可以同意让他继续得到训练和提高。如果第三次出现同样错误，那出错者就无话可说了，他只好被解雇。

对员工来讲，他们都不想犯错。作为领导者，应让自己与员工坐下来，友好、肯定地谈谈出错的原因，探讨一下如何在下次将事情做得更好。如果他仍然犯下同样的错误，那你只好采取行动了。

### 处世箴言

唉声叹气而又哭哭啼啼，是因为虽然身在外，但无一日不惦念处于京中的君主。告示我们虽身在迷雾中，但良好的愿望一直在心中。



## 第四十六卦 升卦

### ——顺升，积小以高大的处世智慧

# 易经的处世智慧

**升：元亨，用见大人，勿恤，南征吉。**

象征上升：亨通，宜于出现权高位尊的大人物，用不着忧虑，向南方出征会带来吉祥。

升卦由坤卦(地)、巽卦(风)重合而成，名地风升。升是上升、升迁的意思。因为人才荟萃，事业就顺利，顺是坤卦之德。由于下面有风(巽)不断地鼓气，自然会不断飙升。

象征高大树木，这样就成为地里边生长树木之表象。树木由矮小到高大，象征上升；与此相应，君子通过顺应自然规律来培养自己的品德，积累微小的进步来塑造高大完美的人格。

### 虔诚仁厚添喜庆

**九二，孚乃利用禴，无咎。**

内心恭敬虔诚，即使微薄的禴祭也可以感动神灵，免除灾祸。

年轻人要谦虚谨慎，戒骄戒躁，实事求是，雷厉风行地工作。

努力不懈忠于工作的你，在短短的几年间，步步高升，事业可说是一帆风顺。

有几位跟你一同起步的同事，限于能力和际遇，至今



仍保持多年前的原状。在大家相处之时,你总觉得不太自然,甚至有战战兢兢之感。

其实,这完全是心理作祟,你是怕自己的表现过于高傲,惹来“一朝得志”、“不可一世”的批评,但过于随和,又怕有“不够成熟”之虞。

只要把这包袱抛掉,一切就容易应付了。

公事上,若他们是你的直辖下属,谨记“大公无私”的原则就是了。对他们采取一贯的态度,奖罚分明,切莫有“算了吧,大家共事这么多年”的想法。只要态度诚恳,不必怕对方产生误解。私底下,保持你们固有的关系吧,投机的就当作朋友一般看待,不合拍的,更不必刻意去改善。

要是他们并不属于你的部门,情况就好办得多,公事上没有,平常见了面,大可“友善”一番,不必故意去装一副模样的。

只有和同事们保持合适距离,才能成为一个真正受欢迎的人。你应当学会体谅别人。不论职位高低,每个人都有自己的工作范围和责任,所以在权力上,切莫喧宾夺主。不过记着永远不说“这不是我份内事”这类的话,过于泾渭分明,只会搞坏同事间的关系。在筹备一个任务前,谦虚地问上司:“我们希望得到些什么?”“要任务顺利完成,我们应该在固有条件下做些什么?”

要永远不道人长短。比较小气和好奇心重的人,聚在一起就难免说东家长西家短。成熟的你切忌加入他们的一伙儿,偶尔批评或调笑一些公司以外的人如艺人等,倒是无伤大雅。但对同事的弱点或私事,保持缄默才是聪明的做法。记着,搞小圈子,有害无益。公私分明亦是重要的一点。同事众多,总有一两个跟你特别投机,私下成了好朋友也说不定。但无论你职位比他高或低,都不能因为要好的原因,而做出偏袒或恃势。一个公私不分的人,是做不了大



事的,更何况,老板们对这类人最讨厌,认为不能信赖。所以你应该知道取舍。

### 处世箴言

《升卦》的第二爻位(九二)内心虔诚仁厚,一心成人之美,深得众人信服,必定会给自身带来喜庆。

## 不忘信念,业绩飙升

### 九三,升虚邑。

上升顺畅,犹如进入空旷无人的村镇。

年轻人具有进取之心去施展才华,如鱼得水,成绩显著。

IBM多年形成的一种精神,那就是乐观、热忱、进步。沃森提倡每个员工都要具备这种卓越的精神与理想,用这种精神与理想去推动工作,在工作中力求作出战绩。他们觉得,一个公司,只有敢于承担别人不敢承担的硬任务才有所作为,才可能从众多公司中脱颖而出,独树一帜;一个人也是如此,只有敢于去做别人不敢做的艰巨任务,挑重担子,才可能成为革新者、发明家,成为推动世界的强者。老沃森还提出“Think(思考)”的著名箴言。一幅幅装璜别致的“Think”横幅在IBM公司办公室随处可见,以此激励员工们奋发向上,努力进取,敢于承担那些似乎不可能完成的任务。

由于IBM拥有这样一支极具创业理想的员工队伍,因此即使在面对再强劲的竞争对手,IBM也能占据上风,成为最后的胜利者。

1977年,苹果电脑公司推出了新型电脑——“苹果二



型”。“苹果二型”电脑一投入市场就被如洪水般的消费者购走了。苹果二型电脑,征服了众多的买主。到1981年,苹果公司的营业额已达3.35亿美元,获纯利3940万美元。1982年营业额继续上升到5.83亿美元,跃居美国微型电脑市场的第一位。但此时的IBM一直专营



大型电脑设备,他们对发展微型电脑不屑一顾。然而当面对苹果公司依靠微型电脑青云直上的现实时,IBM就在广告上响亮地提出了“大小随意,应有尽有”的口号。于是用了不到两年的时间,IBM便后来居上,占据了美国微型电脑市场销售量的30%,而此时的苹果公司却下降到21%。

在管理作风上,老沃森严格独断,我行我素。而沃森第二则比较民主、宽松,如设立“意见箱”,鼓励员工提建议或陈述意见。而对于“三条信念”的坚持施行,两代沃森及沃森第二的继任者约翰·奥培尔,始终都忠贞不渝。1956年,在老沃森葬礼完毕的当天下午,沃森第二便向全体员工重申:父亲始终坚持的“三条信念”,他一定信守不渝。到1979年沃森第二让位,他的继任者约翰·奥培尔也仍然坚持这“三条信念”。

### 处世箴言

上升到空旷的城邑,这是因为没有任何阻碍,上升得十分顺利,不要有半点迟疑。



## 是判断,还是下赌注

六四,王用亨于岐山,吉,无咎。

君王到岐山祭祀神灵,吉祥如意,没有灾祸。

我们做事要上应“天意”(别人的意图),下遂“民意”(朋友的支持)方能成功。用人有许多方面,提拔是其中之一。松下提拔人才有什么要领呢?

松下用人的一个基本原则是“适才适用”,即不受年龄、性别的限制,完全凭才干、品德、经验来衡量,以决定升降。松下认为,这也应该是提拔人才的准则。但是,鉴于日本论资排辈的传统习惯的影响,松下认为依上述原则的提拔也不应该草率。因此,在强调适才适用的同时,也要考虑按年资考绩的提升,即把提升与服务时间的长短挂钩。和年轻人比较起来,年长者经验充足,他们的年资和经验这两项,很容易受到年轻人的爱戴和拥护,所以对公司的业务也是大有帮助的。

年资考绩和适才适用,各有优缺点,怎样协调二者呢?松下凭着多年的经验提出了一个比例,即在提升的时候,考虑的因素中年资占 70%,才干占 30%,这样的比例比较合适。如果是相反的比例,就可能因经验不足而不利于工作的开展。

虽然年资、才干的比例之和是 100%,但是,提拔一个人的时候,并不一定要有 100%的把握。因此,有时候为了公司的前途和业绩要敢于冒一些险。松下在实际工作中就实施这样的制度。他认为,如果确信某人有 60%的能力,便可以试着把他提拔到更高一级的职务。其中有 60%是判断,其余

40%是下赌注。应该注意的是,有些人看起来只有60分,但由于公司的信赖和支持,往往能极其出色地完成任务。

松下告诉我们,有年资的员工容易令人信服,而年轻员工被突然提到高职,可能就不是如此了。因此,提拔有才干的年轻人,不仅只是提拔,还要再加扶持。就是说,还要在提升的同时,给以切实的支持。松下的做法是,把年轻人提升为课长时,还应该让课内资格最老的职工代表全体课员向新任课长宣誓,即在某人接受课长的委任后,他要向部属致词:“我现在奉命接任课长,请大家以后多多指教及协助。”然后由课内资格最老的课员,代表全体致贺辞,并说:“我们誓言服从课长的命令,勤奋地工作。”这么做很快就能提高新任课长的威信。

也正因如此,经营者才能感受到生存的价值,生活也才有趣味,在逆境中也才会有转机。如果能感受到这些话,就不会觉得责任是一种束缚,也不会对繁忙的工作感到倦怠。这些观念,就如同运动能促进血液循环一样,可以使自己在忙碌的工作中忘却疲劳。

### 处世箴言

君王到岐山祭祀神灵,就是向神灵表示恭顺,诚惶诚恐地供奉神灵,结果必然会带来吉祥如意。

## 循序渐进,得意春风

**六五,贞吉,升阶。**

坚守中正可获吉祥,沿着台阶逐步上升。

人类是过群体生活的,所以,每一个个体的努力,都会



## 易经的处世智慧

影响到社会的进步；每一个人的身心健康，也是社会康乐的基石。个体与社会，具有休戚与共的密切关系，这是人类的一项特质。

我们该如何发挥这项特质呢？首先必须认识“身为万物之灵”的神圣，并仔细而冷静地观察事物的真相，培养适当判断与应变的智慧；其次，应该彻底思考并了解人生的价值与真谛，不断鞭策自己，朝向全人类的福祉迈进。而为了充分发挥人类休戚与共的这项品质，一定要有率直的心胸，要以无私天真的胸襟，来实现人生的真义。

率直的心胸，不是一味地迎合或盲从，而是指没有私心，天真而不受主观、物欲所支配，照实探索事物真相的态度。有了率直的心胸，才能看清事物的真面貌，并找出应付世事的方法。

有了率直的心胸，就可以明辨是非，看清正义与邪恶的分界，找到自己应走的道路，使生活充满光明。一旦人人都有率直的心胸，社会将变得更有活力、正常而有理性。

率直的心胸，可以将人类的聪明智慧导向正轨，以光明磊落的态度处理事务，认清事物的真面貌，并以坚定的信心，采取正确的行动。



占卜结果吉祥如意，乘势沿着台阶稳步上长，表明上升已达到鼎盛时期，接近光辉的顶点。真可说得上是春风得意，踌躇满志。同时也表明阴柔居于尊位，必须稳健行事，循序渐进，不可像“升虚邑”那样冒进。



## 第四十七卦 困卦

### ——困境变通的处世智慧

**困：亨；贞，大人吉，无咎；有言不信。**

象征困顿：亨通；占卜结果表明，神通广大的大人物可以获得吉祥，没有灾祸；此时许下的诺言很难令人相信。

本卦上兑(泽)、下坎(水)，水沉到泽底，说明天旱干涸，万物生长遭遇缺水的困惑。困惑是不断上升的结果。

开示泽中无水之表象，象征困顿；作为君子应该身处穷困而不气馁，为实现自己的志向，不惜牺牲生命。

### 极度困境，幽谷思变

**初六，臀困于株木，入于幽谷，三岁不覿。**

屁股卡在木桩上坐立不安，退隐到幽深的山谷里，三年不与外人相见。

身体被困但心中要保持乐观向上的精神。

日本的 FANAC 公司是生产自动控制设备的大集团，其首脑是被称为“FANAC 天皇”的稻叶清右卫门董事长。

70 年代初，稻叶所发明的电气、油压脉冲马达曾席卷了世界的自动控制市场。但在世界第一次石油危机爆发以后，这种电气、油压脉冲马达面临了空前的危机。因为这种马达必须消费大量的机油，而当时的油价暴涨，供应紧缺，令消费者不敢问津。很多自动控制厂商，开始采用不用油



## 易经的处世智慧



三〇八

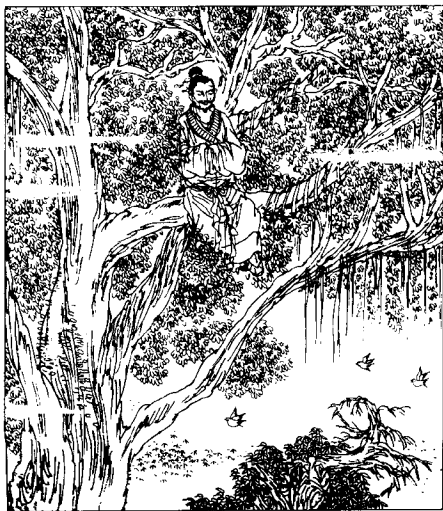
的辅助马达，令 FANAC 产品的市场占有率逐渐降低，而其产品输出更是完全终止了。

这给稻叶带来了沉重的打击。他必须选择是否放弃自己所辛辛苦苦发明的技术。稻叶感觉到自己第一次站在一个至关重要的岔路口前。他知道自己的选择关系到 FANAC 公司的将来和员工的生活。

几经考虑和试验，稻叶作出了沉痛的决定：舍弃自己发明的电气、油压脉冲马达，改而采用竞争者的 DC 辅助马达。这无疑是宣告自己发明的失败。但稻叶并没有顾及这些，他很快地飞往美国，寻求专门生产 DC 辅助马达的 GETIS 公司的合作。

本来稻叶是个极具“武士道”气质、有强烈的自尊心的人。但这次他不但坦然承认自己的失败，而且还放下尊严，不远万里异国求援。这对于一个企业家来讲，确是难能可贵的。

关于合作的交涉以最快的速度进行着，很快，协议签订；同时，GETIS 公司送来了设计图纸。仅仅两个月的时间，



稻叶的技术人员就完成了 DC 辅助马达并投放市场。FANAC 的危机终于解决了。

现在回忆起来，稻叶说：“如果不采用这个辅助马达，FANAC 现在 75% 的市场占有率也许已成为竞争厂商所拥有了。”

但稻叶并没有就此罢休。“借用技术”这



种屈辱感燃烧了稻叶集团。技术人员的士气被鼓动起来，他们倾全力进行技术开发，于1981年开发了自己的DC主轴马达，并且将这种技术“回敬”给美国GFIIS公司。稻叶就是这样获得了完全的成功。

### 处世箴言

退隐到幽深的山谷里，就是进入荒僻阴暗不见天日的地方，比喻处境极其困难，看不到一线希望。

### 醇酒美食，不安于心

**九二，困于酒食，朱紱方来，利用享祀，征凶，无咎。**

易经白话：陷于极其困难的境地，荣华富贵即将到来，应进行祭祀典礼，向前进取会有凶险，但不会出现灾难。

帮助解脱的外力虽然姗姗来迟受到阻挡，但毕竟见到了光明。

1935年12月，松下幸之助通过认真研究后，将松下公司分为10个分公司，让各个公司发挥各自的创造能力。

面对10个分公司，松下幸之助感到自己这时必须发挥一个旗手的作用，在各分公司中推波助澜。

于是，松下幸之助经过潜心研究后，以“纲纪”的形式向全体松下员工确立了必须遵守的和努力追求的七大精神：“产业报国，光明正大，友好一致，力争向上，顺应同化，感谢报恩，礼节谦让。”松下幸之助要求每个松下人以此为精神支柱，不论个人还是整个“松下电器”，只有在这样一个氛围之内，才能目标远大，作风正派，团结一致开拓前进。





当松下幸之助高举“七大精神”这面大旗时,效果之显然令松下幸之助也大吃一惊。

从 1936 年开始,松下人的精神面貌焕然一新。安于现状满足于眼前利益的现象不见了,“创办国家一流”成了松下人的口头禅;同行是冤家的窝里斗、互相瞧不起的现象不见了,各分公司互相团结,精诚合作,形成了强大的凝聚力,使松下在这个庞大的独立王国中建立了牢固的统治基础。松下公司异军突起,蒸蒸日上。然而,“大旗”所创造的奇迹还在后面。

1945 年,日本帝国主义战败投降之后,麦克阿瑟将军率领联合国占领军进驻日本。为了消灭军国主义,要彻底解体可能成为其复活的原动力,占领军对日本“财阀”实行坚决的“整肃”。

按照占领军规定,凡被“整肃”的财阀,将冻结其一切财产,并在指定的时间内开除财阀领导人的公职。尽管松下对被划归“整肃”之列感到委屈,数十次向占领军申述,但仍没有逃脱被“开除”的厄运。



就在松下幸之助被开除的同时,在“松下精神”这面没有

倒下的大旗的召唤下,由 1.5 万人组成的工会组织——松下电器“劳动组合”,向占领军当局提出了解除对松下“整肃”的要求。

由于这种工会组织当时属于战领军所培植的“民主化”产物,因而当局决定对“松下”重新调查。因为工人对松下说尽



好话,并称松下公司没有松下幸之助就会走向死亡,终于,松下幸之助很快化险为夷,又重新回到了松下王国的宝座。

企业精神大旗挽救了松下幸之助这名旗手,更挽救了松下公司。

### 处世箴言

为醇酒美食所困扰而穷于应付,并不是很可怕的事,只要内心坚持中道,纯正而有主见,就会有喜庆之事到来。

### 身居显贵,体恤下情

**九五,剿刖,困于赤绂,乃徐有说,利用祭祀。**

用割鼻子刖脚的酷刑治理天下,就会被自身所处的尊贵地位所困扰;但慢慢地又会走出困境,应当虔诚地祭祀神灵,才能保证前景顺利。

陷于绝地之时要靠自身的修养去寻找出路,可谓“置之死地而后生”。

有些上司喜欢以“管家婆”的姿态出现,事无大小,他都要过问,还插手去干预,令负责推行工作计划的职员感到很苦恼。这种上司到了过份专制的地步。

他表面上似乎相当开明,鼓励“人尽其才,各就其位”的精神,实际上他是一切工作幕后的策划者。对他来说,下属只是他获得某个结果的工具,他的意见就是命令。

如果你的上司是这一类型人物,你必然时常感到精神紧张,很难从工作中获得成就感。你想与这样一位上司好好相处,首先你要仔细想想,对方什么事情也要管一管,间



## 易经的处世智慧



三  
一  
二

接命令你要依从他的指示而行。

在工作进行期间,你是否获得宝贵的经验,从中获益良多?你不妨尝试说服他就算你以自己的方法处事,结果也会像他所预期的那样美好。如果他一意孤行,你只有两个选择:对上司惟命是从,或是向他递上辞职信,另谋发展。

不过,在你采取最后的行动之前,应努力争取自己的权益,鼓起勇气对上司说出自己心中的话,尝试以朋友相待,看看他究竟有什么忧虑,以致总是对下属缺乏信心。须知你上司也是一个普通人,有时也很需要人家肯定其价值与成就。

如果他对事事都表现出不放心的态度,你要想办法令他感到安心,最好的策略莫如主动向他报告你的工作进展情况,让他对一切了如指掌,心情自然会轻松舒畅,对你也不再虎视眈眈,大家合作日趋纯熟愉快。

总之,每个人都有自己的性格,跟你每天相处八小时的上司,与你的性格有冲突吗?无论如何,你必须知己知彼,在表现自己之余与他相处融洽。

有些上司心目中最理想的下属,是永远愿意早到迟退;如果工作果真忙得不得了,你牺牲一下私人时间是值得的,尤其是推广业务的时候,正所谓一分耕耘一分收获。然而如果上司无理要求你超时工作,你就该表明态



度,别让他得寸进尺。

遇上鲁莽或酗酒的上司,你许多时候得替他擦屁股,但不要斥责或企图教化他,更不可向他的上司投诉。不过,你也不必特意为他隐瞒事实。

有些上司十分固执,又没有耐心,不能容忍别人的错误。在这一类完美主义者身上,你可以学习到怎样去达到目标和处理难题,对你未尝不是一件好事。一旦你能达到他严格的要求,等于升职有望了。在许多办公室里,总有些爱说性笑话,或故意揩油的男同事。那你应该强硬表示:“我不喜欢这样,请你立刻停止”,别因为对方是上司而忍气吞声。



### 处世箴言

用割鼻子剥脚的酷刑治理天下,表明处在至高无上的显赫位置上,如果不恤民命,滥施酷刑,就会落得个孤家寡人,被困在众叛亲离的尊位上,摆脱困境走向亨通的志向就难以实现。慢慢地又会走出困境,完全是由于坚守中庸、保持正直品德的结果;应当虔诚地祭祀神灵,才能保证前景顺利,就是说诚心敬神,可以时时接受神灵恩赐的福分,求得吉祥顺利。



## 第四十八卦 井卦

### ——寒泉之食，盛德给养的处世智慧

井：改邑不改井，无丧无得，往来井井。汔至，亦未繙井，羸其瓶，凶。

象征无穷：改变迁移城邑不会使水井发生改变和迁徙，井水不会枯竭也不会溢满，来来往往的人都到井里来打水。提水提到井口眼看就要上来了，却把水瓶打翻了，这是凶险的兆头。

井卦由坎卦(水)、巽卦(风)重合而成，名水风井。井是凿地引泉，汲取地下水以养人群的传统办法。

“井”字是一个井架的模型，古代的“井”字，中间有一点，表示一只小桶。小桶吊入井下，就能汲上水来，这个汲水的过程与卦形以及古代“井”的字形基本吻合。

解卦为水分沿着树身向上运行，直达树冠，为井水源源不断地被汲引到地面之表象，因此象征无穷，井水无穷无尽，孜孜不倦地养育着人们，君子应当效法这种美德，不辞劳苦地为大众谋福利，倡导助人为乐的社会风尚。

### 一日三省，洁身自好

初六，井泥不食，旧井无禽。

井底淤满了污泥不能供人饮用，历尽沧桑，年久失修的老井连鸟雀都不来光顾。

一个人若不能洁身自好，德行很差，只会遭到人们的

唾弃。

乔布斯的一大特点是有极具敏锐的市场眼光,具有极强的创新意思,具有传播福音式的狂热与近乎盲目的乐观。他是一个很好的市场鼓动家,为苹果公司开创出了喜欢创新的文化。但他自身又有很大的弱点:骄横、独裁、对人不尊重。这使得他既能招揽到人才,但又白白糟蹋且留不住人才。再加上他对公司运营经验不多,但又爱四处发号施令,什么事情都爱插手,在其苹果公司趋于上升之日时,董事会还能容忍他,当苹果公司处于亏损之境时,管理层开始起来造反,最后,董事会毫不留情地把他赶出了苹果公司的门。

### 处世箴言

井底淤满了污泥不能供人饮用,完全是因为位置处在最下面,相当于井底部位,水中泥沙不断沉淀最后都淤积在这里;历尽沧桑、年久失修的老井连鸟雀都不来光顾,反映出一种时过境迁,被世间万物所遗忘抛弃的凄凉遭遇。

### 隐忍修性,伺机彰显

#### 九二,井谷射鲋,瓮敝漏。

井底容水的凹穴被当作捉鱼的场所,汲水的瓮也破损漏水不能再用。

学而有成,德行尚可之人在没有受到认识、提拔时,要以实际行动显露自己的才能。

“由外行领导内行”,你一定怒不可遏,却又敢怒不敢言。这里就教你如何正确面对困难。公司派来了一个新人



# 易经的处世智慧



三一六

代替你上司的职位,换句话说,以你的丰富经验,却要去听从一个对本行全无经验的新人的指示。请你不必烦恼、困惑,那只会伤了自己。

在你未清楚了解对方的为人之前,不要轻举妄动。工作上的一切程序,还是依照以往的方法吧,或者,直接问新上司需不需要做任何改动。总之,他是司令,你是兵,凡事由他来领导好了。别以为这样做是“让路”,如果你一开始就摆出战斗架式,只会叫人更避忌你,更要处处挫你的锐气。这样,岂非陷自己于劣势?

在这段当兵的日子里,你可以乘机充实自己,找些工余课程念念书,翻看公司的档案等,然后以实力去表现自己。

当上司交托你做的工作你都能应付自如,而且往往在出其不意的情况下,在老板和其他同事面前露一手。那么当更高层的人员注视到你时,机会还是溜不掉的。

工余进修能收到不寻常的效果,只要你懂得利用机会和一点点手段。如进修一些与工作有关的项目,或者是有助晋升的科目。例如作为老板的秘书的你,不妨选读一些管理的课程,如人事课、公司秘书等,就是说你在强迫自己进步。同时,请向公司申请补贴学费,这并非纯属金钱的问题,而是让公司和上司知晓,你在学一些什么课程,你是不断要求进步的人,你有自己的事业





目标……好了,当公司有更高的职位空缺,管理阶层必然就会想起你。这样,机会不是由自己制造并抓住了吗?

然而,面对下属和同事,最好别让他们晓得你的进修计划或进度!这并非“秘密练兵”的狭隘想法,而是无谓为自己树敌或惹来不必要的麻烦。

因为有许多人的心态是,不喜欢别人强过自己。所以你的目标暴露,对你只会有害无益。例如有人会制造谣言,指出你野心大,或处处以你为敌,那你工作起来就必然阻力重重。

### 处世箴言

井底容水的凹穴被当作捉鱼的场所,主要是由于上面没有接应,难以把水送到地面上去供人饮用。于是井的作用得不到发挥,只好退而求其次,盛水的地方成了抓鱼的所在。由于水井陷于瘫痪状态,因而汲水的器具也破损不堪用不成了。

## 大功大德,养人润物

上六,井收,勿幕。有孚,元吉。

水井养人润物的功德业已完成,不要盖上井口;内心怀着一片诚意,定能带来大吉大利。

所用之人为事业贡献了全部力量后不要撤换,应帮助他总结经验,继续学习,准备接受新的重任。

为了能让员工更好地发挥自己的专长,老沃森制定了一系列政策以保证合理地安排员工的工作岗位:如果企业碰到了困难,或是环境发生了变化,公司对每一个员工也



## 易经的处世智慧



都尽量继续留用；职工如果工作中发生了差错，尽量不要开除，而是创造机会使其得到改正，以将功补过。

这样的政策对于在失业被视为重大威胁的资本主义世界来说，无疑是最能笼络人心的政策。

他们在工作中，注重发挥员工的才能。员

工对某项工作遇到了困难，就设法调换一种能发挥他积极性的新工作。而不像别的公司那样，用解雇的方法威胁工人使其服从，沃森公司就是这样想方设法来调动员工的积极性、主动性，在日常管理中注意尊重员工人格，启发工人自己尊重自己。正是基于这些政策，大多数员工都有一种忠于企业、献身企业的精神。

### 处世箴言

大吉大利的情况出现在“井卦”最上面的位置，是因为上下照应，同心协力可将水提出井口。而且在这以后并不把井口盖严，继续怀着诚心为人们不断提供饮水的方便，功德无量，必然会有大吉大利到来。从而标志着滋养世人的宏伟事业获得了巨大的成功。



## 第四十九卦 革卦

### ——大人虎变的处世智慧

**革：己日乃孚，元亨，利贞，悔亡。**

象征变革：在己日变革旧的事物，能够使民众深深的信服，前途通畅，坚守正道，最后就会取得成功，悔恨终将会消释。

革卦由兑卦(泽)、离卦(火)重合而成，名泽火革。革是改革、革新的意思。

泽中有火之表象。大水可以使火熄灭；大火也可以使水蒸发，如此，水火相克相生，从而产生变革。君子根据变革的规律制定历法，以明辨春、夏、秋、冬四季的变化。

告示不断改变修正社交处世的方式方法，但不能背弃原则。

### 周密布局，以正防危

**九三，征凶，贞厉。革言三就，有孚。**

急进会发生凶险，要以正防危；对于变革的言论，要多次研究周密考虑，赢得人们的信赖，就可以进行变革了。

在社会交往中我们所说的“知人”，就是要了解人，指的是对人的考察、识别、选择，这需要一个过程，是不可急进；“善任”，就是要善于用人，指的是对人要使用得当，要经过周密的思考。知人善任，就是要认真地考察干部、确切





# 易经的处世智慧



三二〇

地了解干部,把每个干部都安排到适当的岗位上去,充分地让他们发挥自己的特长、施展才干。这是做好领导工作的根本任务之一。

好比一部机器,有了先进的设计、合理的结构和科学易行的操作规程,还必须要有高质量的操作人员。通常说,路线确定之后干部就成了决定因素,就是这个意思。

当今世界各国都极重视人才的选拔和任用,把选用人才、知人善任列为领导工作的根本任务之一。由于重要骨干的选用是否得当,已成为企业经营好坏和能否取得成就的重要保证,所以美国有的大企业董事长、总经理等领导者现在要花百分之四十或更多的时间用在选人用人的各种工作上,可见这个问题所受到的重视。

那么,怎样才能做到知人善任呢?要做到“知人”,可以先从了解人的特长来入手。

要知人,知人者首先要勤于去知。要舍得花时间认真考察。有人问:日本企业职工一般也是终身制、“铁饭碗”,怎么他们干部的积极性都很高?其实也不一定都很高,但



是有一点值得我们重视:就是他们对职工,尤其是对于干部的考察、挑选是非常严格的。

有一家拉锁工厂,为选择一名车间主任,工厂的领导者先后同二十多名大学毕业的候选人谈话,反复考察、评测、比较,选定以后,又分配去科技科、

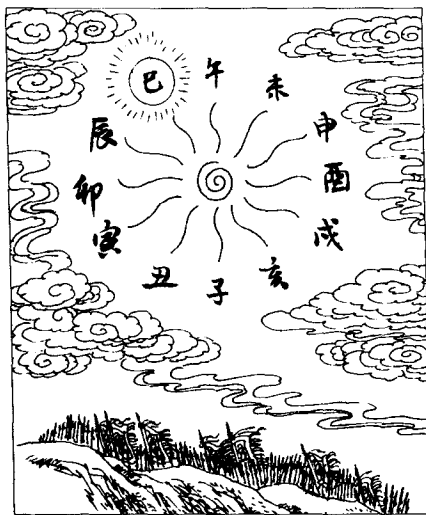
供销科以及第一线试用，再进一步观察，认为合格后，才最后聘任。可见他们考察、选定一个人是十分下功夫的。正因为如此，选定一个合格人才以后，厂方自然要十分爱护、放手任用，并给予格外待遇了。

虽然日本企业实行“铁饭碗”，但是他们不吃“大锅饭”，所以对职工的严格考核及升迁也就成为激励人才和鼓励积极性的一种重要杠杆了。

美籍华人吴家玮教授被聘任为美国加利福尼亚州的大学校长，也是经过严格考核的：他要填写十分详细的表格供遴选委员会审查、判断，他要经过无情的口试接受筛选，他要经过校方到他原来工作的单位进行深入地调查和了解情况，他要通过约三十位委员及董事面对面地质询、听证……而且一次比一次严格：从一百多人中初选十二人，从十二人中筛六人，六人中挑选四人，最后剩三人，到确定他一人，连过“五关”。可见，要了解、考察一个人，在美国也是十分慎重和下功夫的。

### 处世箴言

对于变革的言论，要多次研究周密考虑，其他的路是没有的，变革已经势在必行，只有走变革的道路。是的，我们身在人际关系的网中，始终在不停地调整着自己，当然也只有变化着我们才能成功地处世。





## 着眼当下，激励有加

### 九四，悔亡，有孚改命，吉。

悔恨已经消释，仍旧需要人们的信赖以革除旧的事物，这样做是吉祥的。

与人交往不要妄进急于求成，要保持中正诚信，三思而后行。我们所要的思索，就是不要用老眼光看人，给交往的人群都一些夸张的激励，这有利于建立良好的人际关系。

这就如同人们一说起高帽子，不免让人理解为不切实际的夸大。但是，扣高帽子并不一直都是坏事。

在某种程度上，它还是让员工重新重视自己，提高自信的激励方式。

在玛丽·凯所提倡的管理方式中，就提到了扣“高帽子”的艺术。

玛丽·凯所经营的美容、化妆品公司在全球都享有盛誉。在公司中，一个跑营销的新跳槽来的业务员在屡遭失败之后，对自己的营销技能几乎丧失了所有的信心。

玛丽·凯得知此事以后，找到这位业务员对他说：“听你前任老板说，你是个很有闯劲儿的小伙子。他那次在电话里还说特别不想放你走呢……”事后，小伙子在冷静地对市场进行了调研分析后，采取了迂回战术，终于大获成功。

其实玛丽·凯根本就没与什么前任老板通过电话。这顶高帽子却神奇地让这位业务员找回了自尊与缺失的自信，为了捍卫荣誉与尊严，他终于作了最后的一搏，最终又

以成功使自信大大地加强了。

### 处世箴言

革除旧的事物,这样做是吉祥的,因为这符合变革的志向。在基本的认识上,给予突破的肯定,是有利于人际关系的持久建立。

君子之泽,五世而斩

上六,君子豹变,小人革面;征凶,居贞吉。

君子像有斑纹的豹子那样进行变革,连小人也顺应变革,改变旧日倾向。急进会有凶险,居而守正可以得到吉祥。

在处世风格上做一些变革成功后,有识之人支持,反对之人也会反过来赞同,此时不宜再动手术,要使局势稳定下来进行调整。

这就使我们从联想的领导班子问题引向队伍问题就能知道,柳总——以及李总和倪总工——很兴奋且自豪地告诉记者,他们是如何有计划地为联想建设一支结构合理的阶梯队伍。平均不到 50 岁的领导核心,已经培养起一批年轻的骨干力量,起用了 30 岁甚至 28、29 岁的科研和管理人员担任二级总经理的重要职务,其中包括助理总裁郭为、1+1 教育电脑总经理许志平、香港联想开发部主任贺志强以及汉字激光打印机部总经理陈俭等博士、硕士。有 3 人 28 岁时即被评为副研究员,有的已经带研究生。这些举措充分显示了联想领导人的魄力和远见。

谈到联想的管理,柳总笑笑,但随即稍显严肃地说:





## 易经的处世智慧



“‘君子之泽，五世而辍’，家族家长制的管理不能长久适应高科技现代化企业。联想采取并已形成以制度管理而不是人治。

“我到香港，北京照常运行；李总也外出，大本营由总裁室指挥，仍然照常运转。联想的领导干部不可以分派别、拉山头、搞帮伙。任用私人是形成山头

的要害，在联想是不允许的。

“总裁们都不引进私人，推荐特殊需要的人才，也要3位总裁集体签字，还得人事部门照常履行用人手续。

“我作为总裁，在公司与同事、下级保持等距离，不能亲一个疏一个。员工有事找部门负责人，一般不要与总裁直接对话，以免削弱部门负责人的责权，还弄得自己事务缠身，不能超脱出来思考问题。”

### 处世箴言

君子像有斑纹的豹子那样进行变革，说明君子协助有道德的大人物一起变革，必然使变革的成就更加光辉灿烂；连小人也顺应变革改变旧日倾向，说明大势所趋，小人也不得不顺从君子的变革。



## 第五十卦 鼎卦

### ——端正稳重的处世智慧

**鼎，元吉，亨。**

象征革故鼎新：十分吉祥，亨通。

鼎卦由离卦(火)、巽卦(风)重合而成，名火风鼎。鼎是古代调和五味的烹饪容器，三足、两耳、一盖。

本卦下爻象鼎足，二、三爻象两耳，而上三爻二阳夹了阴，极象一周围实中间虚的容器。再看上、下卦象，上为火(离)。下为风(巽)，风吹火旺，便是煮的景象了。

昭示木上燃着火之表象，是烹饪的象征，称为鼎；君子应当像鼎那样端正而稳重，以此完成使命。

### 梳理得失，除陈布新

**初六，鼎颠趾，利出否。得妾以其子，无咎。**

烹饪食物的鼎足颠翻，却顺利地倒出了鼎中陈积的污秽之物；就好像娶妾可以生子一样，不会发生灾祸。

回过头来整理一下变革过程中的得失与经验教训是必要的，并解决好其中的一些矛盾。

为了更好地适应变化，艾瑞克对高层管理人员进行了大幅度的调整，“在过去 18 个月内，我们对高层进行了调整，有八位高级管理人员发生了变化，其中四位来





## 易经的处世智慧



三  
二  
六

自公司内部,四位来自公司外部,我们新进来的这些新人身上有这样的一些价值经验,即他们过去在一些全球最大的跨国公司里工作过,同时也在快速增长的公司里工作过。我们以前的管理者,虽然他们也非常地好,但他们是跟着公司一步步成长起来的,他们缺乏大公司运作的经验。”

艾瑞克有这样一个理念:“仅是保持同样的高层管理队伍,是一种过时的做法,我们不断吸收新人进入管理层,他们会带来很多新的思维,会使我们有更多的、更强的、更好的管理方面的经验和能力。”

去年,艾瑞克从 DEC 挖来高级副总裁布鲁斯·克莱弗林(Bruce Claflin)做 3Cem 公司的总裁兼首席运营官(COO),布鲁斯曾在 IBM 工作了 22 年,历任董事长助理和营销集团总监、产品与品牌管理总经理。

艾瑞克说:“他来了之后,雇了很多高级人才,这使我们公司充满了活力和创造性。

“当我们仅仅是一家 4 亿美元的小公司和我们已成为 50 亿美元的大公司时,我们所需要的高层管理人员是不一样的,因为情况已发生了很大变化。以前我们 90% 的业务都在美国,现在我们却是一家全球性的大公司,因此我们需要我们的管理人员必须要有全球性的眼光,并能非常自信地来进行全球运营。另外,对现代的高级管理人员而言,则要更加勤勉并且首先能够自己解决属于自己的问题。”

### 处世箴言

烹饪食物的鼎足颠翻,看似反常,实则不然;却顺利地倒出了鼎中陈积的污秽之物,便于除旧布新,反常的现象得以向好的方面转化。

## 贤能辅佐,设计人生

## 六五,鼎黄耳金铉,利贞。

鼎配上黄色的鼎耳,插上坚固的扛鼎之器,利于坚守正道。

有了成功的基础和经验,又有贤良的众人辅佐,事业必定会更加兴旺。

在到 Autodesk 之前,卡罗曾跳过好几家公司,但一路上总有几个非常聪明的男人跟着她。“有好几个男人跟着我换了好几个地方。”卡罗在说这一番话语时,脸上露出了自信的微笑。

“他们跟着我的原因是因为他们觉得跟着我能获得很大的成功。”

让自己获得成功的同时,也让手下人获得成功。这是卡罗的一个理念。卡罗说:“员工一般对老板都是看结果,而不是看你长得怎样,也不管你有没有穿裙子;除此之外,员工还要看自己跟着老板会不会获得很大的成功,只要觉得自己会获得成功,他们会感觉很好,他们就会跟着你走。”

卡罗认为:“只要员工聪明,就很容易被管理与激励,但这要有一个先决条件,即让他们信任你。我们的员工非常相信我们这些常给他们描绘的前景和战略。Autodesk 公司有一个口号叫‘设计你的整个世界’,我们的员工认为这种说法非常令他们兴奋。”

处世箴言

鼎配上黄色的鼎耳,是由于六五爻居中,自然可获得



实惠。



## 易经的处世智慧



三二八

### 巧夺智取，理性调节

上九，鼎玉铉，大吉，无不利。

鼎配上玉制的鼎杠，十分吉祥，不会有什么不利。

消极地对待懒散的上司，不是上策，也不可能有好结果。

努力工作，出色表现，目的就只有一个，希望一朝获得上司赏识。但令你气恼的是，遇上一个懒散不已，又喜争领功劳的上司，叫你一万个不服气。

就此打退堂鼓，另谋他职，只是消极之法，而且一切从头开始，等于打仗重新布阵，太浪费弹药了吧。同时，一遇困难就退缩，注定你难登成功阶梯。挺起胸膛，面对挑战吧！一般而论，这类上司，在接到重大任务时，必然是不假思索就交给你去实行。当任务大功告成，他又会一手接过，向老板交代，将你的辛勤汗水抹煞，一切当作是自己努力的成果，争取老板的信任和赞赏。

你当然不可能当面拆穿他，去跟他理论，这只会陷你于不利境地（因你是下属）。比较理想的做法是，在每一个步骤进行时，请来一个见证者。当然不是公然地去找，而是有意无意，例如在秘书小姐面前进行，目的是要有人知晓整件事的来龙去脉。即使最终的功劳给上司夺去，在公司里也必然有人晓得真相，一传十，十传百，你的目的就可达到。

处世箴言

玉制的鼎杠高处上方，表明刚柔相济，互相调节。



## 第五十一卦 震卦

### ——临乱不惊的处世智慧

**震，亨。震来虩虩，笑言哑哑；震惊百里，不丧匕鬯。**

象征震动的雷声：可致亨通。当惊雷震动的时候，天下万物都感到恐惧，然而君子却能安之若素，言笑如故；即使雷声震惊百里之遥，主管祭祀的人却能做到从容不迫，手中的匙和酒都未失落。大丈夫威武不能屈，所以能成就大事。

震卦初爻为阳，象征长子，长子主持祭祀，天经地义。震卦卦德是动的意思。两震卦相重，便是下动，上也动，内动外也动。

告诫我们在社交处世发生意外时，不要惊慌，接受教训，深刻反省，修身省过，以避免犯同样的错误。

### 惊雷有难，规避有方

**六二，震来厉。亿丧贝，跻于九陵，勿逐，七日得。**

惊雷震动，有危难；丢失大量金钱，应当攀登到高高的九陵上边去躲避，不去追寻它，待到七天自会失而复得。

当一次用人失败时，及时悔悟，如果下次处理同样的问题的时候，注意问题的严密性，就不至再犯同样错误。

在如今改革开放的大好经济环境下，中国大地上，绽



# 易经的处世智慧



开着朵朵奇葩。一位农民企业家办企业之初，为了照顾一些资深老同志，在企业里给这些人安排了各种领导工作。

但由于这些人缺乏企业管理的才能，因此企业经济效益不好。事实深刻地教育了他，使他认识到，企业的好坏，事业的兴衰，决定于德才兼备的人才，“选准一

个人，救活一个厂；选准一批人，兴旺一大片。”他树立了新的人才观；用能人不用庸人，谁能干就让谁干，没本事就是亲爷老子也不行。他在当地启用了一批能人。例如有个人在原料十分紧张的情况下，只用了 307 天就建成投资 250 万元、占地 40 亩、拥有纺织机百台的床单厂，用 302 天建成了可容纳 1412 人的影剧院。

当地人才不够，他又从外地引进，先后从外地请来专家、教授、学者 320 人次。一位大连来的技师，原答应工作三个月，来后，得到充分的信任、支持和无微不至的关怀，他感动地说：“我在大连有儿有女，有舒服的环境和生活条件，但看看这里的事业，想想这里领导的为人，觉得不把毕生所学留给这里，就对不起他们。”这位技师孤身一个，在这里一干就是六年。

## 处世箴言

惊雷震动，有危难，六二爻凌驾于初九爻阳刚的上面，故可能出现危险。当然我们暂时回避，或采取一些积极的





措施,仍然能获取成功。

## 深入浅出,谨慎行事

### 六三,震苏苏,震行无眚。

雷震动时虽恐惧不安,但是因为震惧而能谨慎行事,因此不会有灾异。

不能把资历同能力、水平划等号,更不能按资历深浅决定职位的高低。

我们提出人才要年轻化,克服不论才能只看资格、不问品德只看辈份的“论资排辈”的思想和做法。资历反映了人们的实践经验,但也不是绝对的。不能把资历同能力、水平划等号,更不能按资历深浅决定职位的高低。年轻化也不是绝对的,年龄只是表面现象,有无真才实学才是实质。有许多人是器晚成,到了中老年才成才。

法国麦当劳快餐从1970年起进入法国,快餐店和销售额以惊人的速度增加,平均每半个月就新开设一家快餐店。随着快餐店的不断增加,需要聘用大量的管理人才。法国麦当劳公司人才部主任乔治·布朗说:“我们在招聘人才方面不拘一格,所有的人才都能在本公司找到合适的位置。”

他们招聘的人员既有大量的初出茅庐或刚跨出校门的年轻人,也有在其他地方工作过、具有一定经验的中年人。所有履历考核全部通过的求职者,要在餐店里进行实地实习,让他们熟悉未来的工作环境,让他们看一看工作环境是否与自己的愿望一致,经过三天实习后,双方再第二次见面,确定是否录用。



一个年轻的毕业生必须先当四至六个月的实习助理,以熟悉各部门的业务,从付款台到各个岗位。然后升为二级助理,之后是一级助理,也就是经理的左膀右臂。从进入麦当劳,平均经过二至三年,可成为快餐店经理,他们认为,对麦当劳公司来说,文凭仅仅是“潜力的外表”。麦当劳公司的口号是:“能力掌握在自己的手中”,文凭很快就会失去作用。

### 处世箴言

雷震动恐惧不安,说明六三爻所处的位置,不中不正,不适当。也就是说,虽然我们还没有足够的经验,但是只要我们小心地行事,也会有好的结局。

### 震往来厉,慎之无碍

**六五,震往来厉。亿无丧,有事。**

雷上下震动均有危难;以恐惧之心谨守中道就会万无一失,宗庙社稷也可以长盛不衰。

社交处世时要注意对方的信心,一个有信心的人一定是有充分准备的,不进行任何准备者必然会一事无成。

卡罗说:“我不愿把自己描绘成一个雄心勃勃的人,但我越来越坚信,要想成功就必须尽你最大努力,除此别无它路。在你的科目中,你必须拿到 A 等成绩,事情就是这样。”

“我喜欢人们和睦相处,我喜欢快速前进的步伐。我喜欢做决定,喜欢对市场快速反应,喜欢这种高科技的做事方法。”

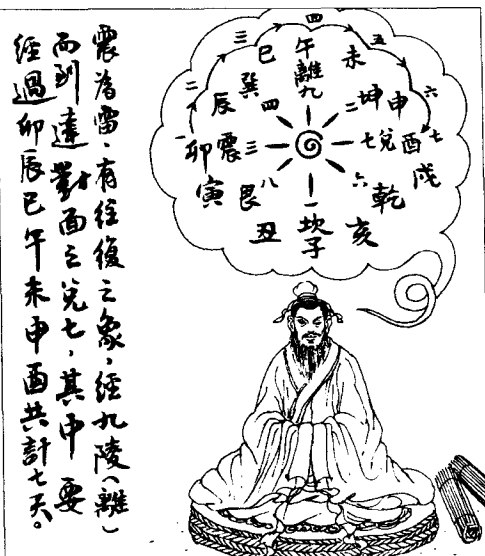
“我认为如果缺乏自信或没有一点自大,会使人变得软弱,他们会认为不能做好任何事情。我认为有一点自信是好的,因为它使你坚强,使你能做得更好,使你不断提高自己,还能在很多别的方面不断进步。”

但是卡罗认为一个人必须要有失败的经历。她说:“我认为这是生活中很重要的一部分。你必须失败,你必然会失败,如果你不失败,你就不知道什么是成功。那就像滑雪,你必须摔倒很多次,才能成为一个好的滑雪者。”

“我并非一直认为我会成功,但我认为我一直都相信我能照顾好自己。我只是努力管好自己,而且比我预计的还要好。”

### 处世箴言

雷上下震动均有危难,但能知恐惧而谨慎行动;处事恪守中道,就不会有什么大的损失。





## 第五十二卦 艮卦

### ——敦厚笃实的处世智慧

**艮：艮其背，不获其身；行其庭，不见其人，无咎。**

象征抑止：止于背部，不得使身体面向所止的地方；就好像在庭院里行走，两两相背，不曾感觉到有人的存在，进入这一境界，就不会受害。

艮卦是止的意思，停止运动，便是静，能静也就能止。最难静下来的是心思，最难止住的也是心思。事到紧要关头就必须冷静，只有冷静下来后，才能从容地思考对策。

这里象征着抑止；君子的思想应当切合实际，不可超越自己所处的地位。不要急于让他承担更大的责任，还要经过不断思考，否则会对事业不利。

### 理性让感情用事止步

**初六，艮其趾，无咎，利永贞。**

抑止应该在脚趾迈出之前，这样就不会受害，而且将有利于长久坚守正道。

切不可用过份偏激、刚愎自用者，否则对事业很不利。

一些领导博学多才，经验丰富，但是仿佛是命运的安排，同事、下属很少对他们尊敬、爱戴。工作上这些领导的决策可以说是英明的，但结果却很糟糕。

这样的领导，直到退休或离职，在下属的心目中，都没

有太大的好感。原因很简单，这些领导总是在工作中感情用事，没能很好地团结大多数下属。

如果你在办一些事时，总是感情战胜理性，下属会认为你是一个很幼稚、肤浅、不称职的领导，会看不起你。从而不喜欢接触你，于是更谈不上建立良好的关系。



更有甚者，因为你的喜怒无常，不仅影响工作，还会招来下属的忌恨，这对你来说是非常不利的。下属对你的不满，往往会使你在工作上进退维谷，寸步难行，稍有大动作就会碰得头破血流。

如果你想干好工作，至少不被上司革职，你就要做一个心胸宽广、大度、喜怒不形于色的人。

### 处世箴言

抑止应该在脚趾迈出之前，这就说明没有失去正道。

### 放弃猜疑，坚冰自融

六二，艮其腓，不拯其随，其心不快。

抑止在小腿肚上，既然无法拯救别人，只好随别人行动，自然心中不得畅快。

信任你身边的人，万万不能把这句话仅仅放在口头



# 易经的处世智慧



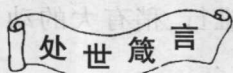
三三六

上,而要把它牢记于心,并时时处处做到这一点,这才是英明之举。否则,口头上对别人如何如何信任,而实际上却百般猜疑,猜忌太重,那样只能是自己搬起石头砸自己的脚。

信任你的下属,在他的事业取得成就时要做到,尤其是在他出现失误时更要做到。用人要有一贯性,也要有点魄力。

有的领导人疑心很重,平时雇员成绩平平,他倒对下属充满信任,似乎平庸的下属永远不会背叛他。他也时不时地给些小恩小惠,对下属百般拉拢。

而当下属出现成绩时,他便疑意陡起。于是,对下属说话时便阴阳怪气,话中带刺,语中含讽。要么就派人四下里盯梢儿,怀疑下属与外面的单位有什么“勾当”,以至于损害了他的既得利益。



不能逐步追随应该追随的人,又不能退下来听从抑止的意见,因而心中不愉快。

## 有规有矩,我自悠闲

**九三,艮其限,列其夤,厉熏心。**

抑止腰部的行动,断裂脊背的肉,危难将像熊熊的烈火一样烧灼他的心。

我们同人交往要时刻注意他人的思想行动,该抑止时不可不管。

下属们渐渐养成了迟到早退的坏习惯。身为主管,你早有矫正之意,但深感不知从何着手。不错,让事情这样下

去,太危险了。首先,下属工作时必然未能十足发挥其能力,即使说你所负的任务距离圆满仍有差距,间接造成你业绩的危机。而且,没有老板是喜欢“偷懒”的员工的。所以,愈早整顿愈好。当然是以不伤和气为大原则,一旦破坏了良好关系,对你就得不偿失。

找一个机会,例如工余

聚会时,婉转地告诉大家:“老板不久前私下召见我,他觉得一家有规模的公司,必须有规有矩。为了保证一定的效率,他希望我们能依照早九晚五的工作时间,认真地遵守。我已告诉他,我们向来工作认真,也乐意与企业合作。”借老板之名做挡箭牌,可完全避免冲突。

既是有规有矩,奉劝你即日开始,以身作则,才有希望将下属纳入正轨而不致累人累己!

### 处世箴言

抑止腰部的行动,说明危险将像熊熊的烈火一样烧灼他的心。如果按照办事的规矩行动,危难也就会过去。



下弱難承其上令己  
心憂不安。





## 第五十三卦 渐卦

### ——循序渐进、志向不乱的处世智慧

**渐：女归吉，利贞。**

象征循序渐进：如同女子出嫁那样，按照一切婚嫁的礼节循序渐进，就会得到吉祥，有利于坚守正道。

渐卦由巽卦(风)、艮卦(山)重合而成，名风山渐。渐是渐攻、渐进的意思。

上卦是巽卦，巽为风，象征空气中的气流回旋；下卦是艮卦，艮为山。象征风遇到山后风变慢，呼呼直叫的大风一下子变为习习山风了。

表明高山上的树木逐渐长得高大，象征循序渐进；君子观看高山上的树木逐渐长得高大的情况，由是修养德性，改善社会的风尚、礼节和习惯。

### 据理力争，永不言败

**六二，鸿渐于盘，饮食衎衎，吉。**

大雁飞行渐进落到盘石上，悠然自得地在饮食，吉祥如意。

我们在社会交际处世要具备进取心，只有勇往直前的人，永不言败的人才敢于向困难挑战。

郭士纳在中国不会成为今天的郭士纳。因为，这位商业奇才有不少的“坏”毛病，比如，不讨人喜欢，狂妄十足，



跳槽频繁；在为自己争取利益时，常常是狮子大开口。最初郭士纳向 IBM 提出要 100 万股份，尽管只得 50 万股，但不久他的股份就像越滚越大的雪球，到 1996 年他的股份总数已达 82.5 万股，这使他每年账上的红利高达 6900 万美元。1997 年 3 月在 IBM 最新的协议书上，郭

士纳又获准取得 20 万股。而更令人眼红的是，协议书上注明了一项从 1999 年到 2002 年的分期股份转让计划。熟悉内幕的人说：“这份协议书只是想让他郭士纳能在 IBM 多呆一段时间。”

但 IBM 的董事会却容忍了郭士纳。最有趣的是，当初郭士纳准备入主 IBM 时，IBM 的董事们没有人指出郭士纳身上的所谓“坏”毛病，而只是担心郭士纳缺乏电脑方面的专业知识。对此，曾担任过强生公司总裁的 IBM 高层主管詹姆士·伯克反驳时，却用了这样一段话：“郭士纳的个性比钉子还硬，目前 IBM 困难重重，我们正需要像他这样具有超凡才干的人。无论从兴趣、经验和本能来讲，他都是一位卓越的谋略家。每个人都知道这一点。他做任何事情都讲策略。我曾问他是否对自己的狗也如此。”

后来的事实也证明，郭士纳不仅把 IBM 救活了，而且越活越好。试想如果 IBM 董事会当初嫌弃郭士纳的毛病，而找了一位个性良好、没有要求的老好人先生来治理 IBM 的烂摊子，IBM 还会活到今天吗？



## 处世箴言

饮食和乐,说明决不是尸位素餐不干事情的。



# 易经的处世智慧

## 宽猛相济,栖得高枝

**六四,鸿渐于木,或得其桷,无咎。**

鸿雁飞起来逐渐前进到高树之上,或许能找到较平的枝杈得以栖息,这样就没有怨尤。

在用人中遇到困境,不可急于调换人员,应先选一个暂时栖身的大环境。这是孔子“宽猛相济”的主张,也很适用于现代企业管理。在企业管理上的“宽猛相济”,就是要实行严格的管理制度与教育相结合,只有当人们受到适当精神鼓励,完全出于主动,自愿地参与其事的情况下,才能做好自己的本职工作。松下幸之助即使在人前,也丝毫不避讳以如下严厉的话斥责下属:



“喂,这是干什么?把辞职书呈上来!”

“到底在搞什么?把以前的薪水还给我,全部!”

“你是罪人!该送进监狱!”

其实,这些斥责是松下激励部下的方式。松下认为,一次让人深记一生的痛斥,胜过无数重复的责备,只不过仍要在“理”





字上详加说明。例如,现任松下通信工业总经理的小蒲秋定在担任事业部长时,曾因为赤字问题而遭到松下痛斥:“小蒲,你是罪人!囊括了天下的人才,天下的资金,却回报赤字。你真是罪人,该送进监狱!”小蒲受此刺激,不久便将事业部扭亏为盈了。而从此之后,事业部再也见不到愤怒的松下幸之助了。

### 处世箴言

或许能寻找到较平的枝杈得以栖息,说明六四柔顺和服从。

### 邪不胜正,诚信相待

**九五.鸿渐于陵。妇三岁不孕。终莫之胜,吉。**

鸿雁飞起来逐渐前进到丘陵上,好比丈夫远出在外,妻子三年没有怀孕;但邪毕竟不能胜正,因此最终得到吉祥。

我们社交处世,一定要注重与朋友的关系,惟有彼此信任,以诚相待,才可使事业成功。

人需要真诚。人们需要真诚的目光、平实的语言、爽朗的笑声。只有真诚,人们才会感觉到阳光的明媚,鲜花的艳丽……没有真诚的地方,人们会觉得心虚,再美好的景色也会黯然失色。

华侨们深知人们对信任的需要,因而非常信任自己的员工。华侨的用人原则:“用人不疑,疑人不用。”他们认为,猜疑是用人原则中的一大忌讳。他们放心地把工作交给员工,并赋予他充分的权力和职能。上司的充分信任,极大地



## 易经的处世智慧



激发了员工的工作热情。他们积极参与企业的事宜,为企业出谋划策,为企业的制度完善、技术的改进,做出重大贡献。

华侨们十分尊重员工的意见和建议。尽管他们的话有时过于严厉,听起来有些不顺耳,但他们能够正确地善待进忠言的人。

华侨们的“用人不疑,疑人不用”,并不是对职员放任自流,不加约束。他们的信任是有条件的,主要表现在:

第一,职员必须尽忠职守。必须一丝不苟地去完成自己的工作,把事情做得尽善尽美。

第二,信任人的才干。只有相信既忠实可靠又有才干和能力的人才能够做到“你办事,我放心”。自信的人不怀疑人,这是许多成功人士的共识。

### 处世箴言

邪终久不能胜正,因此就得到吉祥,实现了夫妇聚首的愿望;获得了事业的完美。





## 第五十四卦 归妹卦

### ——中正提携的处世智慧

**归妹：征凶，无攸利。**

象征婚嫁：如果行为不正，前方会有凶险，不会有利益。

归妹卦由震卦(雷)、兑卦(泽)重合而成，名雷泽归妹。归妹是少女出嫁的意思。

出嫁才是女人的归宿，所以卦名为“归妹”。渐卦中“渐行、渐进”的习习山风便象征少女出嫁时的情形。本卦上卦为震，震又为长男，下卦为兑，兑又为少女孩子。

昭示我们在处世时一定要以中正为基础，一旦选定朋友就要保持一种牢固关系，使彼此以诚相待。

**尊恒守常，维系权力**

**九二，眇能视，利幽人之贞。**

眼睛一瞎一明仍能看到东西，说明幽居之人利于守正。

职场处世我们作为领导要时刻注意与下级保持良好的关系，这样在用人时才可得心应手。

一个出色的领导者，会把他的公司管理得井井有条。他不仅对手下全班人马的情况了解得清清楚楚，而且一旦发现问题，他能够成功地利用权力影响部下和事件的进程，从而高效地解决问题。





## 易经的处世智慧



三四四

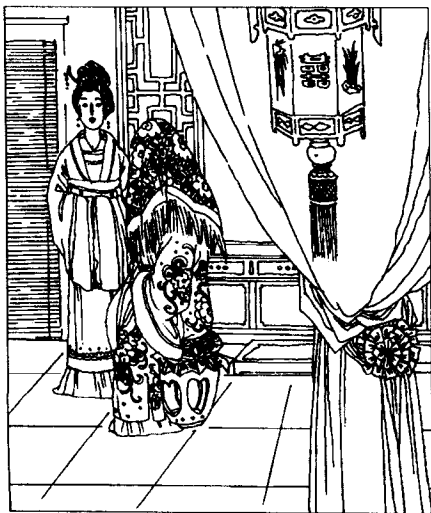
一个出色的领导者,他做一切都显得非常轻松。他每天不是忙着赶着去参加一个又一个的问题讨论会,而是在公司大楼转悠,与人聊天,开玩笑,显得十分悠闲。他不是没完没了地研究数据、表格和图表,而是安排公司成员聚会。他之所以能够如此,依然能有非常大的影响力,一个最重要的原因就在于他在众人之中的权力。

一个成功的领导者或管理者,他所在的公司或他曾所在的公司必是业绩极佳,而人们又普遍认为这跟他本人分不开。因此他有一份辉煌的履历和显赫的名声,这无疑会给他带来极大的影响力。他的业绩使许多部下对他的领导能力毫不怀疑,并自觉自愿与他合作。

领导者的权力还来自于他和部下的私人交往。他可以经常与公司每一位职员见面,并亲自给新员工培训班上课。他还利用到各处巡视和出席公司的一些特别活动之机,如公司举行的特别活动或公司聚会等等,定期与员工联系。通过这些交往促使人们认同他和他们公司的计划、设想,最后一如所有具有性格魅力的领导者一样,他与人们

尤其是其重要的下属建立起牢靠的个人关系。

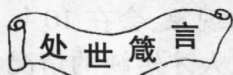
成功的领导者拥有极宝贵的信息基础,这也是权力的一个来源。他懂技术,了解产品和市场动态,同时他还了解他的下属和他们的工作情况。他知道在哪些人之间存在着重要的依赖关系,人们在哪些地





方存在可能导致发生冲突的分歧。此外,他和许多的人建立良好的私人关系使他控制着大量的信息来源渠道。

总之,一个领导者不仅仅是能够运用权力去弥补工作中存在的权力空隙,而且还能够运用权力去驾驭工作中的各种依赖关系。



幽居之人利于守正,这是因为能遵守恒常的规则。

## 自度其身,合理归位

六三,归妹以须,反归以娣。

妹妹想冒充姐姐之位嫁为正室,结果还是作为妹妹嫁做偏房。

处世用人要选择合理时机,在不同的情况下用不同特点的人。

艾瑞克对一家企业的工作分为三个层次:A工作、B工作、C工作。A工作是基础性的工作,比如说像一些制造、设计、销售等。B工作能创造出一些技能来,人们能利用这样的技能进行A方面的工作,甚至能让员工运用最新技术来进行他们的工作,如,建立一种反馈的机制使你会理解为什么B工作要比A工作更加重要。C工作则比B工作更加重要,C工作就是要创造一种环境,这种环境能使企业建立一种强有力的文化。“今天,我们需要的高级管理人员是能够驾取得了B工作和C工作的人,而我们在10年以前,则只需要一些能做A工作的人。”

能做好C工作的人毕竟凤毛麟角,为此,艾瑞克说他



# 易经的处世智慧



三  
四  
六

现在所面临的一个最主要的挑战是：如何创立一个很大的企业文化，这种企业文化不仅有很强的增长力和竞争力，还能吸引更多的、更好的高级人才。“在这个行业里，全球都面临着人才短缺的挑战，了解这个行业，并知道在这个行业里如何进行工作的高级管理人才短缺的问题并不会在今年或明年就会消失，它将会是长期的现象，会在10年或15年内持续下去，我的挑战是：如何在人才短缺的情况下找到所合适的人才。”

## 处世箴言

妹妹想冒充姐姐的地位嫁为正室，这是不正当的。

## 预约期限外践诺

九四，归妹愆期，迟归有时。

待嫁少女错过出嫁的时机，延迟日期待嫁，静等好的时机。

承诺并不一定保证成功，但没有承诺肯定失败。我遇见过数以千计缺乏主心骨的经理，他们都是发现问题的专家，但在寻找解决的途径时却不愿承担义务。

承诺要有勇气，并敢于担风险。这意味着向其他人奉献出你的一切，与他们的目标取得完全一致。承诺不能由公司强加，它是自发的，要以一个人的内心信念为基础。

缺乏主心骨的经理掩饰自己的抉择，躲躲闪闪地避免承担义务。他们口若悬河，却难得脚踏实地。他们的所作所为是人们司空见惯的：空话连篇而无实际行动。他们不愿



今天为你投入行动,而宁可让你明天失望。

人们尊重优秀经理,因为他准备对他们承担义务。他会向上司作出承诺,保证下周增产4%,或者保证新厂在3个月内投产。他也准备对下级承担责任,比如将新的空调机安装起来,或解决出差的补贴问题。优秀经理答应为某人做的事,他会全力以赴地完成。

然而,你绝对看不到优秀经理允诺那些他明知不可能做的事。对那些虽有疑问却有希望的事,他会挺身而出承担风险,但如果他确认某件事完全不可能,那么他决不会承诺。不过,这种情况很少发生。优秀经理能尽人事,做其他经理也许认为是不可能的事。(要不我们怎么能登上月球呢?)

处世箴言

错过出嫁的时机,是为等待更好的时机到来再嫁。



## 第五十五卦 丰卦

### ——盛世和柔的处世智慧

# 易经的处世智慧

**丰：亨，王假之；勿忧，宜日中。**

象征盛大丰满：亨通，君王能够使天下达到盛大丰满；就不用忧愁，好比太阳位居中天，光芒万丈。

丰卦由震卦(雷)、离卦(火)重合而成，名雷火丰。丰是丰盛广大的意思。

因为有了好的归宿，就会有丰盛广大的前景。卦中上卦是震卦，象征雷；下卦是离卦，象征火。天上电闪雷鸣，地上火光冲天，可谓蔚为壮观。

昭示雷电同时到来之表象，事业发展到鼎盛时期，象征盛大丰满。

### 拨开云雾现光明

**九三，丰其沛，日中见沬；折其右肱，无咎。**

光明被云遮掩，明亮的白天看见了小星星；好比右臂被折断而难以有所作为，但终究不会受害。

有潜能的人惟有遇到圣明才能发挥出他的能力，因此作为上司一定要懂得珍惜、爱护人才。

有人说过这样的话：首先是我个人在用人上敢于冒风险。比如说我们公司，在1993年创立股份制公司时就是我先提出来的。那时我就认为这是中国企业发展的方向，公





司领导班子就决定由我来筹建。在选择总经理的人选时，我经过思想斗争，是用老的还是中年的，最后选了一个最年轻的。我选择的这个小伙子上任时只有26岁，今年才30出头。事实证明，这个决定还是基本成功的。这家4万平方米的大饭店3年建成，已经营业一年了，经营状况非常好，正在酝酿上市，如果顺利，今年上半年就可以挂牌，可以说从酒店的建设、管理和上市工作的筹备基本上都是他在那里进行。

### 处世箴言

光明被云遮掩，不可成就胜任大事；右臂折断而无为慎守，最终得不到重用或不可能有所作用了。

## 启用贤能，喜庆吉祥

六五，来章，有庆誉，吉。

有美德的贤能之士来辅佐，会有喜庆和美誉，吉祥。

当前途有困难，需要朋友帮助时，要运用品质中正，言而有信者。

1994年，Ansys的成长开始缓慢下来时，史沃森意识到虽然他能对Ansys在构想、程序设计、客户定位、服务方向等几个方面做出重大贡献。“但随着业务的不断扩大，他发现市场和销售在业务中愈来愈重要，这个领域我未被培训过，他对其也没多大兴趣。他宁愿专注于他的真爱——仿真技术。在他卖掉了大部分股份后(他不再犹豫自己的决定)，他减轻了对自己的压力，可以更好地做自己喜欢的事了。许多年前他认识到，如果早晨他不盼望去工作时，就



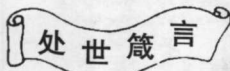


是该改变自己的时候了,所以他进行了改变。”

因此,史沃森主动提出让出首席执行官的位置、卖掉绝大部分个人股票、只保留了 19.9%,“进行重要的慈善捐款后,我现在仍然保留 10%。”

史沃森专门从 Digital 公司请来其副总裁皮特·史密斯(Peter Smith 做)来坐 Ansys 首席执行官的交椅,而史沃森自己则主要负责研发工作,成为 Ansys 最高的技术总监。从此,Ansys 顺利地由一家私人公司变成一家上市的股份制公司。

创始人的退出,对 Ansys 公司的经营、策略产生了很大的影响。而皮特确实是一位运作高手,在他接受 AnsysCEO 这个位置后,为 Ansys 在经营上带来了一次非常大的飞跃:过去五年,Ansys 每年都以 20% 的速度增长。



《丰卦》的第五爻位(六五)的吉祥,必定会有喜庆。

### 小心翼翼,温和礼遇

上六,丰其屋,蔀其家,窥其户,阒其无人,三岁不覿,凶。

高大的房屋顶部遮蔽了住室,从门缝向里面窥探,寂静无人迹,一连三年毫无人的踪影,凶险。

——我们要同身边相处的人要保持一种均势关系,惟有对他们以诚相待,在需要帮助之时才有人挺身而出。

有句谚语说得好:“对亲人的包容不算包容,对敌人的包容才算包容。”玛丽·凯化妆品公司人事管理的最高原则



就是公平待人。

玛丽·凯这样解释她的用人原则：

“我们所说的人员管理的原则，就是根据员工的情况，正确而又公平地对待每一个员工。我们不能只让员工为我们服务，为我们赚钱。”

玛丽·凯对一些工作成绩很普通但又提出一些苛刻条件的员工，总是以非常温和的方式来说服和回绝他们。

有一次，玛丽·凯公司的一个员工理由很充足地向玛丽·凯提出了加薪的要求：“我们还有两个小孩在读大学，我太太又失业了，所以我需要加薪。”玛丽·凯虽然对他的境遇十分同情，但她考虑到他工作业绩还达不到加薪条件，所以只能婉言拒绝了他的要求。

玛丽·凯的公司里，所有的员工虽然工作都很紧张，但精神上都很宽松，因为他们知道，公司对待每个员工永远都是公平的。

然而，玛丽·凯公司拥有世界上超级的销售网络。面对20万员工，要做到公平，谈何容易！所以玛丽·凯总是小心翼翼。

要做到公平，首先就要做到不要以特殊的方式，给任何人以特殊的待遇。如果不这样做，就会出现特殊的人群，就会出现不公平。这样的结果只能是人心涣散，使整个公司缺乏凝聚力，从而丧失领导者的威信。

### 处世箴言

高大的房屋，居内自蔽，孤立于人，好似在天际飞翔；  
窥视窗户，寂静而无人，深深隐藏踪迹。







## 第五十六卦 旅卦

### ——与时俱进的处世智慧

# 易经的处世智慧

**旅：小亨，旅贞吉。**

象征旅行：小心谦顺可以亨通，旅行虽是小事，但能坚守正道必然吉祥。

旅卦由离卦(火)、艮卦(山)重合而成，名火山旅。旅是旅行、羁旅的意思。

盛况过后，是一种冷落和寂寞。就像黑夜举着火把在山道上踽踽而行(下卦为山，上卦为火)，身心疲惫，也该找入住的地方了。

象征行旅之人匆匆赶路；君子观此应谨慎使用刑罚，明断决狱。启示我们应及时调整处世策略，以使我们有更多的真心帮助我们的朋友。

### 授之以权，相机行事

**初六，旅琐琐，斯其所取灾。**

旅行之始猥琐不堪，这是自己招来的灾祸。

总裁对外地的主管要适当放权，不要事事要求人家请示，以免延时误事。

《孙子兵法·谋攻篇》中说：“将能而君不御，有胜。”意思是说：将有指挥才能的，国君不要干预将的行动，保证将的才能得到充分的发挥，以求取得战争的胜利。在现代管

理中,一个大企业的领导者,所管的事是十分繁重的,有经营决策之事、组织指挥之事,一切事情假如都要由领导者来管,而不是把一部分权交给能者,让他们去办,他纵然有三头六臂也是难以胜任的。

这方面,我们须学学清朝的康熙皇帝。据(清史)记载:“三藩之乱”时,占据台湾的郑经也渡过了海峡,占领了泉、漳、温州等地。消息传来,康熙皇帝率诸皇子在畅春园练射。闻报,康熙无动于衷,战报接二连三传来,台州也失陷了。皇子和大臣们都急切地等待皇上降旨,可康熙仍一心射箭。只到回宫以后,康熙方说出一番道理:福建离京数千里之遥,消息传报费时,而且我不太了解情况,圣旨一下,前方督抚不遵旨不行,遵旨就难免误事,倒不如让他们自己相机行事。我们有些人总觉得下级人员不如自己,总是不放心,下边的事自己也要去管,去作主。结果是自己辛辛苦苦,下级人员反而有情绪,意见很大。

还有的人心地不良,他们“当官”的哲学是:自己的权越多越大越好,自己办的事越少越省心越好。应该归下级人员的权利,自己也抓了过来,其动机不过是想让别人事事请示自己,事事来求自己,甚至企图让别人来“烧香进贡”,这就是以权谋私。因此,必须彻底根除。

### 处世箴言

旅行之始猥琐不堪,是意志穷迫造成的灾祸。

## 凝聚! 不要成为孤傲者

九三,旅焚其次,丧其童仆,贞厉。

旅途中施舍失火,从而丧失了照顾自己的童仆,失去



正道,会出现危险。



## 易经的处世智慧



三五四

在职场处世要懂得团结,做一个具有团队意识的人,而不要成为一个孤高自傲者。

团队精神是共同目标意识的另一种表述方式,它是把一个部门团结在一起的粘合剂。团队精神使他们信仰目标并且向着实现目标的方向努力。有些部门看起来具有这种精神,有些则不然,虽然它们可能在同一家公司里。造成这种区别的原因就是这些部门的主管。

要想发展团队精神,就必须使全体成员相信,只要员工们能为公司的最大利益工作,主管就将为他们的最佳利益服务。他们成为员工权利的守护者,他们为员工遇到的每件事抗争,他们认识到员工的成功,推荐他们加薪或升职,当有权力这样做的话,他们向高级管理层表扬员工,同时遵守所有的诺言。通过以上这一切,他们支持着员工们的信念。

部门中的每位成员都应当感觉到每个成功里都有他



的一部分,并且会根据他的贡献而相应地得到回报。这样做的主管能营造一种相互信任的气氛,同时员工们也会付出精力和辛勤的劳动。

有位企业主管说:在管理上,“我平日很随和,但看到员工总是犯同样错误时,我就会忍不住发火。我愿意重



用、并愿意提拔那些愿意自己找事做，而不是等在那里让人告诉他该怎么去做事情的人。我喜欢那些热情、爱不断学习、对工作充满兴趣、善于自我挑战的人。我也非常重用那些不仅自己能得到发展、同时也能发展其他员工的人，这是我们公司的一个重要的话题。”

### 处世箴言

旅途中施舍失火，已经受到损伤；把童仆视为路人，童仆舍其而去，是必然的，合乎道理的。

### 授之权杖，以察其行

上九，鸟焚其巢，旅人先笑后号咷。丧牛于易，凶。

鸟巢失火被烧掉，行旅之人得高位先喜悦欢笑，后因遭祸事而号咷痛哭；牧人在牧场丢失了牛，有凶险。

所用之人取得很大成就后，作为领导要严加注意其言行举止的变化，谨防其变得高傲自大起来。

有位老板自认为是个很开明的人。每次他向部下交待任务时总是说：“这项工作就全拜托你了，一切都由你作主，不必向我请示，只要在月底前告诉我一声就可以了。”乍看起来，这位老板非常信任他的部下，并给了部下以很大的自主权，真心希望他们无拘无束地完成自己的任务，按照他们自己的意思去做。但实际上，他的这种授权法会让部属们感到：无论怎么处理，老板都无所谓，可见对这项工作并不重视。就算是最后做好了，也没什么意思。老板把这样的任务交给我，自然是看不起我。

从这个例子中我们得到的教训是：不负责任地下放职



## 易经的处世智慧



权,不仅不会激发部属的积极性和创造性,反而却是南辕北辙,大相径庭。相反,如果老板事无巨细,都要参与领导,管得过多过细也会使部下无所适从。

老板把当月的生产计划交给了生产部经理约翰,讲明由他全权负责生产计划的实施。人员的调配、原料的供给以及机器的使用全部由约翰来指挥。约翰受领任务后,很快根据生产计划掌握的人员和机器情况做适当的安排,一切顺利。

可见,高明的授权法是既要下放一定的权力给部下,又不能给他们以不受重视的感觉;既要检查督促部属的工作,又不能使部属感到无名无权。若想成为一名优秀的老板,就必须深谙此道。

### 处世箴言

作为旅客却在异乡身居高位,这样必然要遭到焚巢之灾;牧人在牧场丢失了牛,这个可悲的结局是无可挽回的。

## 第五十七卦 巽卦

## ——谦逊而不失刚性的处世智慧

**巽：小亨，利有攸往，利见大人。**

象征顺从：谦虚柔顺，小心从事可以达到亨通，这样才能利于所要做的事情，利于出现有道德并居于高位的人物。

巽的原义是卑顺、谦让的意思，与“逊”音谐，义近。

具有巽的德性的人，就能被接纳，很容易进入他人的生活圈和人际圈，处处都能得到愉悦。

风行将起来无所不入之表象，由此表示顺从。具有贤良公正美德的君主应当仿效风行而物无不顺的样子，下达命令，施行统治。告诉我们社交处世要顺其自然，不可急于求成。

## 顺从并非让你懦弱

**初六，进退，利武人之贞。**

过度谦卑，缺乏信心，进退迟疑，利于勇武之人坚守中正之道。

注重所用之人的性格品质，顺从固然重要，但过份顺从就成了懦弱无能了。

陈翼良有个习惯：几乎每个星期五的中午都会请一些员工到办公室里来吃午饭。午饭很简单，只是一些肯德基快餐。这样陈翼良与员工可以边吃边聊天。他说：“然而，我



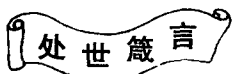
## 易经的处世智慧



三  
五  
八

不可能和每位员工都吃饭,都谈心,所以我们的每个经理负责任是很重要的。我劝我的经理们要培养一种能力,当这些人不是你的直接下属时,你怎样去领导他。这很重要,因为领导绝对不是靠你的权威,不是靠你的命令,而是靠你如何激励这些人一起为共同的一个目标去做事。”“未来的企业是以 E—Center(电子为中心)形态为主,这与传统的组织形态大为不同。未来公司组织结构是网状,大家围绕一件事,并没有说谁是最主要的老板,只有一个项目的负责,这个人是因为他的能力最好,而不是因为这个人最资深,公司之间的互动并不是因为谁最资深我就要听谁的,可要看谁对这件事了解得更清楚。”

惠普采取门户开放政策,谁都可以越级向上反映各种问题。“我的办公室在设计上就没有门,这表明惠普对员工的开放性,员工如果受到不公平的待遇会随时来找我,我常常要花很多时间与我的员工在一起。”(陈翼良语)越级报告的现象在惠普其实很普遍,“我也曾越级报告了一次。那是在我争取来坐中国财务总监位子时,我曾找当时一位管亚太区的副总裁谈我想来中国,但他认为我不了解中国,因为我没有在中国呆过。我觉得他不了解我过去都做了一些什么事,所以我又去找了惠普全球的一位副总裁,我说以我过去的经验,我相信我在中国会做得很好;后来我又得到一个机会与这位副总裁在一起吃了一顿晚餐,我可以有机会更多地讲我自己。最后,我得到了这个机会,来到了中国。”



过度谦卑,缺乏信心,进退迟疑,是指意志懦弱犹豫;利于勇武之人坚守中道,是勉励其修治,以树立坚强的意志。





## “谏臣”式的忠诚

**九二，巽在床下，用史巫纷若，吉，无咎。**

过度谦卑而屈居于床下，如果能像祝史、巫覡那样用崇敬谦恭的态度事神将十分吉祥，一定不会有什么祸患。

适当地测试下级的品质，如果他们过于听从领导的意见，而不提出自己的观点，则对事业不利。

为了顺利实现领导者确定的目标，必须严格要求每一个下属都能深刻领会并坚决贯彻领导者的作战意图，惟有这样，所有的参加者才能组合成一股强大的合力，十分圆满地完成领导者交办的任务。在这里，“深刻领会”，是对下属的分辨能力（即见识能力）的严格要求，在接受任务时，必须思维敏捷，反应迅速，心领神会，不能傻头傻脑，过半天还不知怎么回事；“坚决贯彻”是对下属的意志、品质以及对上级领导的忠诚程度的严格要求，在深刻领会的基础上，必须百折不挠地、不打折扣地去努力完成它，决不允许三心二意，止步不前，甚至私自篡改，自行其是。在所有的领导活动中，几乎每个领导都会要求下属对自己绝对保持忠诚，因为这是顺利实现各种目标的首要前提。





## 易经的处世智慧



三六〇

然而，忠诚有两种类型：一是“谏臣”式的忠诚：你说得对，我就坚决照办，你说得不对，我就当面指出来，供你作参考；二是“奴才”式的忠诚：你说得对，我坚决照办，你说得不对，我也坚决照办，反正事情办砸了，有你顶着。显然，作为一个精明、正直的领导者，我们鼓励和提倡的，是前一种忠诚。

### 处世箴言

用崇敬谦恭的态度去行事将十分吉祥，这是因为九二爻能够居中守正的缘故。

### 谦卑恭顺，不失刚性

上九，巽在床下，丧其资斧，贞凶。

谦卑恭顺到了极点而屈于床下，丧失了赖以谋生的资本，丧失了刚硬的本性，结果是凶险的。

新人对领导的顺从是应该的，但中正过度就变成了自卑，自贱。

由于上下级之间所处的社会层次不同，各自自我角色的认知和彼此对他人角色地位的认知不一致，上下级间难免有矛盾、冲突发生。即使是和谐的上下级关系中，冲突的蛛丝马迹依然可见，只不过有的尖锐，有的钝化，有的公开，有的潜藏，存在的程度和方式有所不同罢了。所以在处理上下级的冲突时，要尽量忍耐，将个人与上级之间的外在冲突，转成个人心理的自我调整。例如当上级无端批评你时，你自然感到委屈，甚至想与上级闹翻。但你此时应该冷静下来，要以“路遥知马力，日久见人心”的准则来安慰

自己,相信会有弄清事实的那一天,于是你的内心会渐渐平静下来。如若你采取极端的做法,暴跳如雷,大动干戈,其结局可想而知。自己与上级关系的危机倾刻之间便会发生,甚至难以收拾。



在处理上下级关系时,尤其是当你与上级发生冲突时,一定要坚持宽松、忍耐、克制,它可以使自己和上级在心理上都有一个缓冲的坡度,在自我认知和相互认知的程度上净化一步。

一方面我们要反省自己的行为,是否有不当之处,另一方面,上级也不可能是“一贯正确”的,不管对错与否,你忍耐一下,也给上级一次反省自己的机会。再者,突然而激烈的外部冲突,只会增加彼此间的反感,导致交往的裂痕,使上下级关系难以良性发展。

最后需要强调的是,我们所指的忍耐是有限的,不超越限度的,绝非一味忍耐,毫无限度。

### 处世箴言

谦卑恭顺到了极点而屈居于床下,处于穷极末路,无法前进;丧失了谋生的资本,失去了生活的能力,结果必然是凶险的。



## 第五十八卦 兑卦

## ——喜悦,互动流通的处世智慧

兑:亨,利贞。

象征喜悦:亨通畅达,利于坚守中正之道。

兑是悦的意思,与《论语》中“学而时习之,不亦悦乎”的“悦”同义。

和颜悦色会使人心悦诚服;以愉悦的心态为人处世,能散解烦闷和忧愁。

泽水并连是其表象。泽水相互流通滋润,彼此受益,因而又象征喜悦;君子应当效法这一精神,乐于同志同道合的朋友一道研讨学业,讲习道义,这是人生最大的乐趣。

## 往左! 往右

初九,和兑,吉。

能以平和喜悦的态度待人,获得吉祥。

任人惟贤,用人不疑,彻底的“权限委让”,各负其责,互不干涉。用一句话来概括堤义明的用人基本原则,就是:任人惟贤,用人不疑,彻底的“权限委让”,各负其责,互不干涉。

西武集团在1978年10月,收编了一支赛绩不佳、赤字经营的职业棒球队——王牌火狮队,重新组建了“西武狮王队”。当时有人猜测:对球队一定要作大的调整,起码

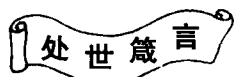


得把原教练根本睦夫撤换掉吧。但经调查研究后堤义明发现,原球队赛绩不佳是多方面因素造成的,不应只归咎于教练。于是堤义明力排众议,坚决让原教练根本睦夫留任。在西武狮王队成立大会上,堤义明满怀信心和期望地只讲了一句话:“早晚不要紧,希望在我活着的时候能取得一次冠军。”这种信任唤醒了根本睦夫和全体队员强烈的责任心和荣誉感。

在根本睦夫的率领下,西武狮王队第3年便从原来的榜尾跃升至第4名,到1982年荣登职业棒球总冠军的宝座,1983年又击败原日本冠军巨人队,连续二年夺得日本总冠军的荣誉。

堤义明对于西武集团其他的企业,也都基本上是采用同样的政策:择人任用,用人不疑。如西武集团的“王子旅馆”本是一家规模巨大的旅馆企业,堤义明也知道旅馆好比自己的“脸”,经营的好坏将直接影响着企业的形象,但他的工作也仍限于:帮助总经理选地点、定档次、定体制、选经理等,至于旅馆的经营业务,则全权委托。

“我经常用船作比喻。你要轮船出航,全权委托给船长就可以了。如果你站在岸上,手拿望远镜看着喊着:‘往左!’‘往右!’、‘喂!前面有暗礁,小心!’这样,船长就没法干了。因此,你只要专心致志地造出一流的船只,选好船长,对其好好进行教育。然后,你只要把这次航行的任务和目的地告诉他就可以了。几十年,我就是这样干过来的。”



用平和喜悦的态度待人,获得吉祥,是因为行为诚信端正,不被人猜疑。



## 胸能放马,和悦吉祥

九二,孚兑,吉,悔亡。

心中诚信与人和悦,故而得到吉祥;悔恨可以消失。

身在职场以关心的方式向我们身边的人传递信任和赞许,是他走向成功非常重要的一步。

要做一个好老板,你就要有一个很宽阔的胸怀,人与人相处,总需要一方先敞开胸怀,对他要真诚实意,不能做两面三刀的事。如果彼此间都等待对方先有所表示,那么别指望会有互相理解、彼此合作的一天了。老板与部属之间想保持良好的关系,老板就应该去做先敞开胸襟的人,主动向部属表示友好,把自己的热情温暖送到每一个员工的心坎上。

哈维·麦凯,如今他拥有价值数百万美元的有限公司。可在他大学刚毕业的时候,却十分迷恋高尔夫球,想成为一名职业高尔夫球选手,但遭到父亲强烈的反对。父亲为了让他彻底放弃高尔夫球并去做一些实实在在的事,安排儿子经常和取得了巨大成就的企业家们相接触。

父亲很清楚儿子是个英雄崇拜者,这些“英雄”们一定会对他产生影响。

有一次,哈维·麦凯刚刚迈进汉姆弗利的办公室,这位职业政客就从椅子里跳起来,热情地说:

“哈维,亲爱的,一位很好的高尔夫球手,真羡慕你。我多想也能有你这种天才。”说着他把哈维拉到了窗前,指着白宫的方向继续说:“艾森豪威尔就是一个出色的高尔夫球手,现在说不定这位总统正在他办公室的地毯上练习怎



样将球更准确地击入洞门的技巧呢。努力吧,哈维,你也会成为一个总统的。”

哈维清楚地知道,这位政客把他当作了工作的对象——一位即将成为选民的青年。只几分钟时间,这位老练的政客就征服了他的对手,使哈维成了他的朋友、竞选支持者和资助者。

自此以后,哈维非常佩服汉姆弗利。他决心要照着汉姆弗利的精神去做事。要尽最大的努力去了解和你一起工作的人们,这样你才能向他们表达你的关心,并成为他的朋友。这样你的朋友就会一个加一个地多起来。正是靠着你的这些朋友的努力,才能完成你远大的计划。要正确地认识到,你的这些朋友并不是希望在你这里只领到自己工作的薪金,他们也是在为了得到你的认可和赞许而工作。因此,作为一个领导者以关心的方式向员工传递着信任和赞许,是他走向成功的非常重要的一步。

### 处世箴言

心中诚信与人和悦,故而得到吉祥,说明心志诚信、笃实,能获得好的结果。

### 谨慎“求好者”

**六三,来兑,凶。**

前来寻求欣悦,有凶险。

切莫结交极力向自己讨好、巴结的人,这些人往往居心叵测。

对于能力一般而又有些爱好奉承的员工,最好给他找





## 易经的处世智慧



三  
六  
六

个合适的位子,让他闲呆着算了。

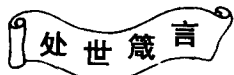
这类人不好简单辞掉,因为他还有一定能力。可也不能委以重任,因为他不仅能力平庸,还爱溜须拍马。委以重任的话,迟早会坏了你的大事。在你的单位中要做到人尽其才,不光指有效地利用人才,也指使用这些能力一般而又有某些毛病的人。而且,这类人在有的时候还为数不少,是一支不可忽视的力量。

对于这类人要注意批评教育并采用不同的方式、方法。要耐心,不能急于求成,因为他们这种毛病的养成也不是一朝一夕的事,改正起来也一定不容易。在这个时候,你要格外注重策略,注意态度,争取从根本上扭转他们的认识,改正他的毛病。

你不妨做一番细致的调查研究,把他这种毛病的形成轨迹搞清楚,然后对症下药。该说服的说服,该教育的教育,该批评的批评,慢慢地他就会有所改善。

而当他慢慢好转的时候,也别忘了对他关怀和鼓励。你可以以适当方式表达你的鼓励,既让他感到你这份情意,又别让他误以为这是他阿谀奉承的结果,更不能让其他人以为你偏向“拍马屁”的人。

在他彻底改掉毛病以后,根据他的能力,你不妨大胆委任给他比以前更重要的职务。这样,他本人很自然会对你敬佩不已,同时,也给周围的员工做出了个样子。让大家都明白,只有靠勤奋靠能力工作才能取得好报酬,靠阿谀奉承是行不通的。只有如此,定能在部门中形成一种正气,无形中又把你的领导威信提高了一大截。



前来寻求欣悦,有凶险,是因为居位不中不正的缘故。



## 第五十九卦 涣卦

### ——归拢人心的处世智慧

**涣：亨，王假有庙，利涉大川，利贞。**

象征涣散：顺畅亨通，贤明的君主去祠庙祭祀神灵以祈求保佑，利于渡过大川河流，利于坚守中正之道。

涣卦由巽卦(风)、坎卦(水)重合而成，名风水涣。涣是涣散、离散的意思。

卦形上巽下坎，巽为风，坎为水，风行水上，波光涣散；坎又为险。清风吹来，又将险象吹散，化险为夷。

启示我们社交处世只有公正无私，不偏不倚，才不至于人心涣散。

### 与优秀的人一起工作

**六四，涣其群，元吉。涣有丘，匪夷所思。**

尽散朋党，因而有大的吉祥；同时，它又能化解小群而聚成山丘一般大的群体，这不是常人所能想到的。

我们交往处世时，博大的胸襟和高度的智慧，是能够凝聚人才的前提。

微软公司的成功，除了与比尔·盖茨的天才分不开以外，更重要的一个因素就是：微软是一个真正精英云集的集团。

对微软公司而言，不管你的经验与资历怎样，只要有





足够的能力,你就有机会成为微软公司的一员。因此,微软公司能网罗到全世界的精英。

微软公司的理念是:网罗天下精英,共创业绩。在微软公司工作的人虽然压力很大,但是其福利优厚,能让许多员工成为百万富翁,这一点也是留住人才的关键。

在相同的条件下,微软公司通过内在激励机制,提供更好的待遇与工作环境,吸引了大批最优秀的人才。

“物以类聚,人以群分”,“英雄惜英雄”,最优秀的人才总是希望能够和最优秀的人才一起工作。而比尔·盖茨本人,是当代的传奇人物,这正是微软公司一条吸引人才的重要原因。

### 处世箴言

尽散朋党,因而有大的吉祥,表明无自私自利之心,品行光明正大。

## 一心向好,感恩未来

**上九,涣其血,去逖出,无咎。**

摆脱伤害,远远地避开它,不再接近它,不会有什么祸患。

领导经营有信心时必须体现在每一思维、行为和语言上,昆腾中国区总经理杨建初说,他们的首席执行官布朗最不喜欢听到“NO”这样的回答,而喜欢听“现在还不是”。

“现在还不是”说明对未来充满信心;“NO”则表示对希望判了死刑。

“经营信心”不是一句口号,也不仅仅是一种语言,而

是理念和行动的“化合物”。这种“化合物”反射出来的力量会让员工自觉不自觉地对企业产生忠诚感。

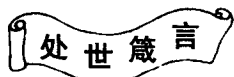
惠普一位员工问惠普新任女总裁卡莉：“你认为应如何获取员工和客户的忠诚？”卡莉回答说：“这是一个你必须每天都要争取的事情。你不能说那是想当然的事情。信任和忠诚对我们来说是不可思议的竞争优势，但它需要你每天都要去争取它、保护它。”

联想总裁柳传志在经营信心的管理上在中国企业家中做得最了不起，他非常会经营联想人的信心。从他的言语到他的行动，从他的用人之术到他的战略，从国有民营企业到股份制改造的成功，从培养年轻人到不忘老员工的福利等，时时都在给员工这样一个信心：跟着柳传志走大家会越走越好，跟着联想走日子会一天比一天更红火。

“知我者谓我心忧，不知我者谓我何求？”不同的员工对企业的想法纵有上百条不同，但最能拴住员工心的莫过于对企业的最根本的信心和最根本的信任。而很多企业家却往往对此没有大悟性，其劣质的管理往往把员工的心越扯越寒。

昆腾首席执行官布朗说：“我认为让人们跟随你的领导，坦诚与真实是最重要的；其次，要有计划和对成功的远见；另外，要聚集由优秀人才参与的团队，因为使每个人都想成为大赢家里的一分子，每个人都想获得成功。最重要的一点是要让你公司的人相信公司的未来。”

一个被激发起来的团体可以做任何事情。如果公司想朝一方面走，而员工想朝另一方面走，你再有什么好的想法，都没有办法贯彻下去。



摆脱伤害，这就是避祸之道。



## 第六十卦 节卦

### ——适度节制的处世智慧

# 易经的处世智慧

**节：亨，苦节不可贞。**

象征节制：节制可致亨通；但过分的节制也不可以的，应当持正、适中。

节卦由坎卦(水)、兑卦(泽)重合而成，名水泽节。节是节制、节约的意思。

卦形是上有水，下有泽，如果让水无节制地往泽中流，泽水势必溢出来，造成浪费。什么事都要有个度。节制就是把握这个“度”。能对事物的“度”把握分寸，就能取信于人。

君子应当效法《节卦》的义理，制定典章制度和必要的礼仪法度来作为行事的准则，以此来节制人们的行为。

### 内心喜悦，低调表达

**六三，不节若，则嗟若，无咎。**

虽不能节制，但能嗟叹自悔，则没有祸患。

在自己最风光的时候务必要谨慎，不可过度放纵自己。

老板对你的计划书大为赞成，公开表示你的才干值得重视。还有，刚好成功地完成了一项任务，使公司赚了钱，各部门主管对你另眼相看，有点飘飘然了吧？这实在太危

险了！记着，叫别人妒忌你，是十分失败的事，何况无端树敌，不是强人典范。但是，如何才能避过这些办公室的敌意呢？

首先，请切记别乐昏了头脑，要处处表现得虚心、容易满足。总之，就是采取低调姿态。即使当你像坐直升机一样，势力一天比一天大的时候，请仍然保持与旧同事的关系，抽时间与他们一起。

其次，谈话时更不能自己翻那些成功史，即使别人阿谀一番，也当他耳边风好了，或者索性说：“那绝非我的功劳，老板对我的确太好了。”或“多谢你的夸奖了，其实我要更加努力，才能胜任此职呢。”处处表现虚心，不要颐指气使。同事一旦对你有了偏见（由妒忌演变而来），他日做起事情来，障碍肯定更多，对你当然不是好事。

再次，为了达到某些目的，不少人勤于制造高帽，往“目标物”头上送。你的职权日大，成为“目标物”乃是自然的事。私下里，你开心之余，又觉得很不自在，但不知该如何处理。无论你心里如何沾沾自喜，也不能喜形于色。对有心者而言，他们就会有“果真如此”的想法；无心者呢，亦可能产生“原来如此”的意念。

总之，让人看穿了心事，有百害而无一利。所以，凡事应该有保留，婉转地多谢对方的褒奖：“谢谢你的欣赏和鼓励，我可受之有愧！”但万勿自满！最佳的办法，是全数承受了对方的夸奖，却将功劳归于整个部门：“多谢过奖，这个计划得以顺利完成和





## 易经的处世智慧



三七二

成绩辉煌,有目共睹,亦正是我们部门各同事通力合作的美好成果,值得庆祝!”热忱待人,又富幽默感的你,深得同事们爱戴,对你尊重有加。可是,一旦到了“盲目”或热情的地步,就会带来隐忧。

凡事要采取低姿态,对同事不妨比较冷淡些,遇上任务成功完成,或业绩有成,最好将功劳归于大伙儿。特别是对同级同事和上司,一定要保持谦虚态度,减低人家对你的妒意。

### 处世箴言

虽然不能节制,但能嗟叹自悔,如果能这样的话,又有谁能给他造成祸患呢?

### 适度节制,美而适中

九五,甘节,吉。往有尚。

能适度节制从而让人感到美而适中,是吉祥的;前行一定会受到褒奖。

为了开拓自己的事业,使工作中损失一部分财力和人力也是不可惜的。

鲁特格斯向公司论证了开发世界级产品的实力,认为公司完全应将开发力量集中于某一单一产品并逐渐扩大该产品的市场。他的开发计划是企业开发一种超快速存储系统,使其能够适用于对重要信息进行快速访问。

鲁特格斯自从商业学校毕业后就一直与 IBM 大型机的用户打交道。他注意到大多数公司每天的操作大约只使用到他们所存储数据的 20%,因此他认为加快这一部分关



键数据的传输速度，将对企业产生非常深远的影响。

1990年，随着质量问题的解决，鲁特格斯被提升为 EMC 公司总裁，为了与 IBM 相抗衡，他以闪电般的速度取消了 9 种主要产品线的生产，这些产品占公司收入的 80%。当时 EMC 仅能够投入一千万美元用于研究开发。



这一决定使公司炸开了锅，经理们排着长队在鲁特格斯办公室的门口等待向他提出质询。他们与鲁特格斯就每一种产品展开了辩论，但都没有达成一致观点。

调整进行 6 个月后，事实开始证明鲁特格斯的策略是正确的。IBM 大型机的客户很快转向了 EMC，公司的销售在调整期内也没有停止增长。而调整带来的最大收益是：公司将比较便宜的硬盘连接在一起，用这种硬盘替代了昂贵而巨大的内存设备，从而产品价格远低于竞争对手。

### 处世箴言

能适度节制从而让人感到美而适中，是吉祥的，这是由于居位中正的缘故。



## 第六十一卦 中孚卦

### ——诚信感召的处世智慧

**中孚：豚鱼吉，利涉大川，利贞。**

象征诚信：诚信施及到愚钝无知的小猪小鱼身上，从而感化了它们，因此获得吉祥，利于涉越大河大川，利于坚守中正之道。

中孚卦由巽卦(风)、兑卦(泽)重合而成，名风泽中孚。中孚是信用、诚实的意思。

因为孚与孵同。孵化从不误期，准确可信。卦形上下各有两个阳爻，象征实。中间两个阴爻，象征虚，是船的形象。船在泽中，顺风满帆，使人心里踏实可靠的感觉。

比喻没有诚信之德施及不到的地方，说明极为诚信；君子应当效法“中孚”之象，广施信德，慎重地讨论刑法讼狱，宽缓死刑，以自身的诚信感召他人。

### 慎重以待，小心涉入

**六四，月几望，马匹亡，无咎。**

月亮将圆而未盈，好马失掉了匹配，不会有什么祸害。

由于心态不好，我们身边的人在面临困难时，会犹豫不决。

某部门主管与你十分要好，有一天，突然向你求救，就是他有一个计划希望与某公司合作，而你与该公司老板或

有实力人士十分稔熟,请你做其中间人,向这位人士游说一番。

不错,你与这人的交情很好,可是切记:公私分明。你可知道这个计划的来龙去脉?两家公司合作,究竟谁得谁失?你鼓动如簧之舌,有什么好处呢?要是答案全是未知之数,奉劝你小心行事。不妨答应好友你同意做中间人,但只限于介绍他与该公司某人认识,并不充当说客。

对某人这方面,可事先将事情的概况说一遍,让他有心理准备,并说明合作与否,不必考虑你这方面,因为根本与你无关。

安排两人第一次见面,最好选些不是大家午饭常去而又宁静的饭馆,让大家先行认识,话题最好放远些,切忌一见面就谈生意,那只会令你尴尬。第二次相见,也可帮忙联络,但最好不参与,任由两人自由发展好了。

### 处世箴言

好马失掉了匹配,是指六四爻诚信专一,断绝与同类之间的交往,而专心事奉君主。

### 诚信之德,牵系人心

#### 九五,有孚挛如,无咎。

具有诚信之德并以其牵系天下人心,天下的人也以诚信相和应,所以没有祸患。

社交处世惟有诚信才可得人心,惟有抓住人心才可聚集贤才。

沟通并不是包治一切劳资关系问题的灵丹妙药。如果



## 易经的处世智慧



三七六

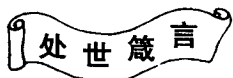
认为只要通过组织渠道将更多的信息灌输下去,你与雇员的关系问题就会迎刃而解,那就未免太天真了。然而,我的确在最高层见到过这种天真。认为只要将公司的问题告诉雇员,只要将具体事实告诉他们,他们就会理解,那真是妄想。这恰巧是他们显然做不到的,而且总是做不到。

在充满不信任的组织内,自上而下的信息沟通运动,总是被雇员们看成是公司的宣传和洗脑子。雇员们会怀疑是圈套。他们会说:“他们又来哄骗我们了。”或者说:“他们又在想方设法软化我们了。”卓有成效的沟通必须具备信任。要取得信任,你必须创造一种环境,使得雇员们能够真正地与你沟通,你必须真诚地倾听他们的意见,并随后采取相宜的行动。

因此,在进行沟通时,优秀经理从另一头开始。他让部下与他交谈,鼓励大家就各种感兴趣的事提出问题。他不仅不惜对此花费时间。如果有人对来自尼日利亚的汇款感兴趣,他会告诉他,但他不会将这种信息强加于人。

然而,行动胜于语言。你可采取你喜欢的所有沟通方式,但如果没有相应的行动,那就谁也不会相信。危险在于只会喊“狼来了”,或怀着“且看明天”的心态。

在沟通问题上,优秀经理从不说他不相信的事,也不会言不由衷。除非他真的相信,他决不会说:“如果我们不能将成本削减10%,公司将会破产。”他的一言一行都令人确信不疑,这就是为什么他的部下相信和信任他。不仅如此,当他们与他交流时,他们知道他确实在倾听,并会随后付之以适当的行动。



具有诚信之德并以其牵系天下人心,是指居位中正适当,说明中心诚信这种教化作用可以施及整个邦国。

## 第六十二卦 小过卦

### ——小有过越的处世智慧

小过：亨，利贞；可小事，不可大事，飞鸟遗之音，不宜上，宜下，大吉。

象征略为过分：小过之时，可致亨通，但应以正为本，故而利于坚守中正之道；可以去干一些小事，但不可去涉足一些大事；飞鸟留下悲鸣之时，不应该向上强飞，而应该向下栖息，如此，大为吉祥。

小过卦由震卦(雷)、艮卦(山)重合而成，名雷山小过。小过是稍有超过的意思。

顺水行船，虽然给人以自信，但自信不能过度，过度自信只能办小事，不能办大事。本卦上卦是震卦，震为动；下卦是艮卦，艮为止。象征行动不能过度，一个“止”字就是提醒你不要再超过。

### 因地制宜，量力飞翔

初六，飞鸟以凶。

飞鸟向上强飞将会出现凶险。

在与人处世交往的原则上虽不必太严格，但他必须是一个可结识造就的人。

“重视人才，而不重视学历”，是盛田昭夫的成功要诀。《让学历见鬼去吧》是盛田昭夫写的一本总结自己管理经



验的书。他在这本世界畅销书中写道：他“想把索尼公司的所有人事档案都烧毁，以便在公司里杜绝学历上的任何歧视”。不久，他就将这句话付诸实施，让曾经说过的话变成了现实，促使大批人才不拘一格，脱颖而出。由于重视人才，索尼公司走出了一条依靠科技振兴企业的路子。

在索尼公司，随处可见这样一句格言：“‘索尼’，研究使它与众不同。”这正是“索尼”成功的秘诀所在。从20世纪40年代末公司开发伊始，他们就提出了“做别人从未做过的事，研制全世界能接受的新产品。”因此，索尼公司始终高度重视研究工作，重视科技人员和管理人员。在索尼总公司的1.7万多名职员中，科技人员有3500多人，占22%。科技人员中，科研人员、设计人员和制造技术人员，基本上各占1/3。“索尼”设有中央研究所和技术研究所。研究人员不但要开发新产品，而且还要在理论上加以探讨。“索尼”每天的研究经费，占总销售额的7%，在同行中处于领先地位。公司以实际能力作为选拔人才的标准，并且在平时就比较注意从职工中发现好的人才苗子，这在高度重视学历的日本是不寻常的。

正因为如此，才使许多真正有真才实学的人才受到重用，“世界第一”的新产品才不断问世，畅销世界。

### 处世箴言

飞鸟向上强飞将会出现凶险，是咎由自取，无可奈何。

### 原则定位，中端突破

六二，过其祖，遇其妣。不及其君，遇其臣，无咎。

超过祖父，遇到祖母；但不能擅自越过君位，君臣遇



合,一定没有祸患。

在职场处世的标准上可略有调整,但须恰到好处。

在美国高科技著名公司里任最高职位的女人仅有寥寥几位,卡罗便在其中的一位。Autodesk 是目前世界上最大的 PC 设计软件公司,也是全球第四大 PC 软件公司,并领导着当前全球 54 亿美元的 CAD(计算机辅助设计)软件市场,其产品的 300 万注册用户广泛分布于全球 150 多个国家,全球有数十亿工程图形文件和日益增长的工业产品目录采用 Autodesk 旗舰产品——AutoCAD 的图形数据存贮格式。AutoCAD 已成为事实上的工业标准。

来 Autodesk 公司之前,卡罗是太阳公司(Sun)的副总裁,负责太阳公司全球各地的营销工作,在其任职期间,太阳公司的年度营销额从 26 亿美元上升至 1992 年度的 36 亿美元。

除了这份摆在纸面上的业绩,卡罗富有前瞻性的思维和善于对外界的变化做出迅速反应的个性打动了 Autodesk 的董事会成员。当时,Autodesk 公司只有一种产品,但卡罗对董事会说,公司要有长久的生命力,就不能只停留在单一产品上自得其乐,必须不断拓宽和深化其市场领域,向多元化和专业化产品体系发展。

良好的战略定位,是成功的一半。卡罗被



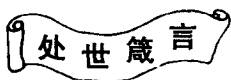




## 易经的处世智慧

Autodesk董事会所接纳,顺利地成为该公司的掌门人。上任后,卡罗把产品定位于中低端市场,使 Autodesk 受益匪浅。因为在 CAD 高端产品线上早已有 PTC、UG、SRDC 等公司在瓜分市场,但 CAD 由于走高端路线使得费用过高,引得 CAD“高处不胜寒”,大多数企业无法享用这一“贵族化”产品。于是,卡罗决定把 Autodesk 定位于中端产品,让更多的人得益于 CAD。而微软与英特尔联合的“势力”日益强大,这使得卡罗的想法有了一个良好平台。其产品一经推出便得到市场强烈反映。

1998年,Autodesk 第一季度的赢利报告震惊了整个华尔街,因为其赢利增加了 57%。这些都充分证明了卡罗不同凡响的才干。在 Autodesk 的六年,卡罗不仅把 Autodesk 公司从单一产品的窄胡同里引到建筑工程设计、机械设计、影视制作和视频游戏开发、地理信息系统以及万维网的数据开发等重大领域;还使 Autodesk 公司年度净收入增长超过了两倍多。



不能擅自越过君位,因为作为臣子是不能超越至尊的。在不违反原则的情况下,做一些响应的调整,反而会拓宽我们的思路。



## 第六十三卦 既济卦

## ——居安思危的处世智慧

**既济：亨小，利贞；初吉终乱。**

**象征成功：**此时功德圆满，连柔小者都亨通顺利，有利于坚守正道；开始时是吉祥的，但如有不慎，终久必导致混乱。

既济卦由坎卦(水)、离卦(火)重合而成，名水风既济。既济是已经渡过河，到达彼岸的意思。《尔雅》曰：“济，渡也。”

卦形两两组，下阳上阴，象征三只船顺利靠岸的景象。世事无有穷尽，前事的成功，也许又是后事的开始。

比喻用火煮食物，食物已熟，象征事情已经成功；君子应有远大的目光，在事情成功之后，就要考虑将来可能出现的种种弊端，防患于未然，采取预防措施。

## 资源储备，防患未然

**六四，繻有衣袽，终日戒。**

渡河的时候，为了防止船漏水，事先要准备破布棉絮，而且整天保持戒备，以防止发生灾祸。

在职场处世中我们要注意应急，并继续培养新人防患于未然。

安吉伯认为，企业的掌门人在管理上最容易忽略之处就是对领导梯队的培养，“对首席执行官而言，一个挑战就



# 易经的处世智慧



三八二

是继续发展自己组织的领导阶层,领导不是靠偶然的东西形成的,而是靠非常的活动和行动形成的,因此要注意给他们一些不同的经验,来驱动员工做一些事情;对首席执行官来讲非常重要的一点是要有一个非常活跃的领导层。作为首席执行官的一个最重要的任务就是要培养每一个人都是一个领导者。”

安吉伯对底下的管理者要求一定要有很多的优点,他说他所重用的管理者至少要符合以下三个条件:“首先是要有发展我们前行计划的内在能力,对战略有一个很好的看法;第二能鼓动士气,我们工作在一个要求非常快速、艰苦、需有魅力的环境中,因此鼓舞人能追随你很重要;第三,能做出结果来,只有好的结果才是最好的。对首席执行官的一个挑战是:如何执行你的战略。我们现在虽然是一个领导者,但随着新的机会到来,你有没有办法去抓到新的机会?我们现在是世界上的领导者,但是新的机会会不断地涌现,我们最大的挑战是抓住这些机会,并高度地参与进去。”

那么,用什么方法能推动员工的激情愿意去卖力地工作?



“首先让他们感觉自己是在一个领先的、胜利的团队里,让员工感觉到你的策略的正确性,不要让他们感到这个团队是一个失败的团队,所以你必须要有策略使他们能获得这种胜利感。我们把重点放在 DSP 和模拟芯片

上,使我们的员工能达到胜利的位置。让他们感觉到我们在这两个方面都处于一个领先的地位,是一个胜利的团队,这就需要你跟员工们进行有效的沟通,并听到他们的意见,这是鼓励他们的最好办法。我们在世界各地的员工有很高的士气,我们有很多福利来留住人才,如给他们股票,每年都给一些红利。”

安吉伯认为,一家公司保持让自己不犯官僚倾向,是一件很重要的事情:“你要让人们去定自己的一个规则,你策略地去听,你可以指点一下方向,然后让员工自己去做他们想做的事情,不要规范他们,但要衡量他们的长期结果,他们必须取得结果,这是避免官僚倾向的一个很有效的办法。”

### 处世箴言

整天保持戒备,以防止灾祸的发生,说明此时心中有所疑虑,感到恐惧。

## 功成名就,退而思进

上六,濡其首,厉。

小狐狸渡河时弄湿了头,有危险。

事业取得一定成功时,切不可被胜利冲昏头脑,否则会对事业发展不利。

1998年《福布斯》(Forbes)杂志推出高科技百名富翁,杨致远以10亿美元的价值居于第16位,而到了1999年,《财富》(FOR—TUNE)杂志在“40岁以下最富有人”的评选中,杨致远以31亿美元的身份被排名在第六位。

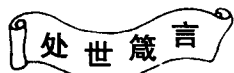


## 易经的处世智慧

成功并没有让杨致远对市场傲慢起来,他对市场始终抱着一种很深的警觉。他说:“我们今天的成功并不意味着我们就开始享受了,不努力了,因为今天的成功,使我们更加积极地努力,使我们更加清楚我们的精力应该投向什么位置。我们绝对没有设置一个成功的保证。不是说你今天成功就意味着你明天一定成功。也许我们的公司三四年以后就消失了,这都很难说。最重要的是要不断提升我们的营业能力和人才素质,使我们能继续挑战市场。”

在谈到 Yahoo! 的未来时,杨致远说:Yahoo! 未来的发展最主要的是用户的忠诚度,“要想保持用户的忠诚度,就一定要把新的服务不断地推出来。Internet 变化太快了,没有人知道 Internet 将向哪里走去,从科技上的走势,大致可以看到 Internet 的走向。”

Internet 发展前景很诱人,这使得杨致远暂时还不打算向别的领域里扩张,“Internet 上有很多事情可做,我们越做,就越觉得有事情可做,Yahoo! 在 Internet 上才刚刚开始。”



小狐狸渡河时弄湿了头,有危险,这是警告在事情成功之后,要更加小心谨慎,不然怎能长久不败!





## 第六十四卦 未济卦

## ——自度度人的处世智慧

**未济：亨；小狐汔济，濡其尾，无攸利。**

象征事未完成：经过努力可以得到亨通；小狐狸渡河快到对岸了，却浸湿了尾巴，则没有什么吉利。

未济卦由离卦(火)、坎卦(水)重合而成，名火水来济。未济是尚来渡过，没有兜结的意思。

卦形与既济卦完全相反，既济卦的卦形象三只船已经顺利靠岸，而本卦形却反过来了，像三只船又驶回来了，标志渡运的任务尚来兜成，还须继续渡下去。

表示火在水上，大火燃烧，水波浩浩，水火相对相克，象征着未完成；君子此时要明辨各种事物，看到事物的本质，努力使事物的变化趋向好的方面，这样做则万事可成。

## 高瞻远瞩，慎重而行

**初六，濡其尾，吝。**

小狐狸渡河时被水浸湿了尾巴，会有麻烦。

不可使用自不量力、急躁冒进的人，应选择行事慎重的人。

“打得赢就打，打不赢就走。”除非万不得已，没有哪一个英勇善战的将军明知自己必败，却顽固抵抗到底，直至全军覆没。商战也是如此，谁都想在盈利的大道上快马扬





鞭,但面前是万丈深渊,你就必须悬崖勒马,掉头就跑。赚不了钱,但要保住“本金”。否则,你就会给自己引来灭顶之灾,倾家荡产。

松下电器公司以其高瞻远瞩的“五年规划”,五年一个飞跃,公司蒸蒸日上。

1960年底,松下电器公司又实现了一个五年规划。

按照公司既定方针,松下幸之助应当吹响这样的号角:从1961年开始,到1965年,公司销售额将以200%的增长率递增。

但是,在1961年初的“经营方针发布会上”,松下电器公司的各级负责人屏息聆听松下幸之助的号令,结果令他们大失所望。在这次会上,关于向1965年进军的新的长期计划,他只字未提。为什么呢?各级负责人大惑不解。

### 处世箴言

小狐狸渡河时被水浸湿了尾巴,说明其自不量力,不知道自己究竟能使多大的气力,急躁冒进,结果招致麻烦。

## 合理决策,扫除心障

六三,未济,征凶,利涉大川。

事情未完成,急躁冒进去远行,有凶险,但有利于渡过大河急流。

如果同身边的人之间都各自怀有一种私利而不是中正祥和,只能导致貌合神离,最终一事无成。

贝瑞特有着过人的精力;对工作非常投入,工作起来非常卖力,工作的时间也都非常长;做起事来同样非常认





真;对自己却不大当回事,如坐在与员工有着一样的格子间里工作,对批评、讨论也都非常公开;都没有自己特别的停车位,如果来得晚,也要和大家一样转来转去找停车的位子。”

但是,贝瑞特与葛鲁夫在处理问题上风格却迥然不同,按简睿杰的说法,葛鲁夫处理问题时像一般的匈牙利人那样非常地直截了当,而贝瑞特却有所保留,更加含蓄一些。另外,葛鲁夫脾气暴躁一些,而贝瑞特却比较随和。

贝瑞特有一个非常好的优点,就是在下决定之前,“会广泛争取各种意见,善于收集事实与数据,让手下人充分去讨论,而后在事实的基础上再去作决策。决策完以后,便强有力地去进行实施。”(简睿杰语)

“我做事喜欢从长远考虑,但你的远见往往不会得到周围人的认同,每当这时,我采取的办法就是新加坡总理李光耀的办法,即如果有了一些新想法不被周围人认同的话,他便会对那人说:‘你其实是没有想过,如果你仔细想想我的想法的话,你就会同意我的意见。’用这个办法说服同仁效果很不错。”(贝瑞特语)

### 处世箴言

事情未完成,急躁冒进去远行,有凶险,说明此时所处的位置不当。但是合理的激进,有利于我们克服眼前的障碍。



[General Information]

书名=易经的处世智慧（潘文捷编著）

作者=郭生旭主编 潘文捷编著

页数=387

SS号=11354531

出版日期=2005年01月第1版

前言

目录

目录

第一卦 乾卦——自立自强，刚健的处世智慧

不张扬的潜龙

亮出身手，显露优势

终日乾乾，勤勉成功

审时度势，待机而发

飞龙在天，时机成熟

急功近利，亢龙有悔

第二卦 坤卦——厚德载物，包容的处世智慧

防微杜渐，知错而返

德容万物，风水流转

怀才不彰显，中正处世

谨慎开口，免生烦恼心

吉祥黄衣，谦逊之德

第三卦 屯卦——艰难开端的处世智慧

“处世”多少事，都付笑谈中

有的放矢，善待失败者

友善接触，魅力再现

合作低姿态，致力成功

小事之中大禅机

第四卦 蒙卦——困境中启蒙的处世智慧

动之以情，晓之以理

循循善诱，慧眼识人

放下偏见，亲疏不二

先扬后抑的“击蒙”

第五卦 需卦——厚积薄发的处世智慧

伺机而动，平稳过渡

期之以事，而观其信

彼此妥协，才会共享胜利

成人之美，亲近有加

第六卦 讼卦——谋虑，慎争戒讼的处世智慧

原子式的合作状态

坚守正道，以不变应万变

纷争使事理更明晰

坦言消解芥蒂

第七卦 师卦——息弭芥蒂，包容的处世智慧

名声越大，越要小心

是不是惟有自己最可靠

摧枯拉朽，扭转败势

零距离直面缺陷

独当一面，论功行赏

第八卦 比卦——坚守正道，诚信的处世智慧

合作诚信，团队出击

行为中和，凝聚合力

知人善用，赢得信任

强强联合，优势互补

第九卦 小畜卦——养精蓄锐，隐忍的处世智慧

突破制衡，缔造成功

合作法则是生存的法则

凭着上帝之爱心啊

恩威并用，宽猛相济

第十卦 履卦——脚踏实地的处世智慧

低调的“社会新鲜人”

君王虽如虎，仍然要效劳

抡起板斧，斫掉赘肉

赞同就意味着软弱吗

刚毅果断，至刚至柔

第十一卦 泰卦——柔和顺应、内蓄的处世智慧

情感投资，增强亲和力

温暖互换好人缘

热情实现你已久的夙愿

用真诚给友情打补丁

第十二卦 否卦——大来小往，勤俭的处世智慧

拒奉承，不与小人为伍

轻信纵容，反受其辱

张弛有度，本色待人

是勉励不是贬损

第十三卦 同人卦——同人于野，和合的处世智慧

同人与门，坦荡包容

目光跳出亲眷的圈圈

Sunny的蛰伏意识

自裁罚，正人先正己

支付谎言的代价

第十四卦 大有卦——顺天依时，大有的处世智慧

骄傲，行动资本

爱憎分明，亲疏无别

把握分寸，明辨事理

诚信相交，用其所长

天变道亦变

第十五卦 谦卦——内隐不外露的处世智慧

谦谦君子，授之大用

固守中正，扬美名

谦和之美，君子永持

虚怀若谷，坚持中正

以德近人，功成身退

第十六卦 豫卦——身体力行的处世智慧

得意不忘形，免遭凶险

身先士卒，热情投注

执迷不悟招悔恨

刚强辅佐，沿袭政体

第十七卦 随卦——随动而悦的处世的智慧

看主流，无视闲言碎语  
是墨守成规，还是标新立异  
随丈夫行事，势在必得  
变中不变，不变有变  
诚信与诚实善良人  
也有奇效的“立即惩戒”

第十八卦 蛊卦——远谋深虑的处世智慧

慎重决策，基业长青  
借题发挥，机不可失  
洞察端倪，慎重修复  
寅吃卯粮，危机暗藏

第十九卦 临卦——盛德感召的处世智慧

摩根信条，感应尊贵  
甜言蜜语，心存忧惧  
亲善督导，不近祸害  
敦厚淳朴，吉祥无碍

第二十卦 观卦——观下瞻上的处世智慧

怎样的眼光，怎样的世界  
新部落——沉默的群体  
以人为镜，可以正身  
窥视内心，以身作则

第二十一卦 噬嗑卦——惩之以法的处世智慧

一针见血不容情  
痛定思痛求其好  
已正方可正人  
信赏必罚

第二十二卦 贲卦——巧心文饰的处世智慧

是仗义执言？还是做“好好先生”  
支持、染饰达成共荣  
装饰光润，心悦诚服  
校正身心，行为有向

第二十三卦 剥卦——蓄势待发，适时抑制的处世智慧

千里江堤，毁于蚁穴

规避是非，消除祸事

用温融弥合分歧

亲贤臣，远小人

第二十四卦 复卦——自鉴，返回复归的处世智慧

树人树己，不独享成果

及时转向，复归正道

异类空间，独具潜力

刚愎自用，违背君道

第二十五卦 无妄卦——真实无妄的处世智慧

不妄动妄求，行事吉祥

但行好事，莫问前程

冷静处理突然的羞辱

给奉承者坐“冷板凳”

第二十六卦 大畜卦——修心养德的处世智慧

停下你贸然行动的步伐

度身而造，规避冒进

薄技在身，利于行事

广开言路，引招贤士

第二十七卦 颐卦——颐养，坚守正道的处世智慧

想全局，抓大事，该管就管

常变常新，行不失类

身居优位，历练通达

聚敛财富，用之于民

第二十八卦 大过卦——超常规行事的处世智慧

刚柔相济，密切合作

事必躬亲，栋桡之凶

合理规划，逐步突破

第二十九卦 坎卦——执着专一的处世智慧

懂得自己应该做什么



一樽酒，两簋饭

修炼自身，跨越迷障

耐得寂寞，成就功名

第三十卦 离卦——绵柔中坚的处世智慧

中肯批评，维系自尊

给予俸禄还是授之高官

开诚布公，合理界定

足够热忱，足够动力

第三十一卦 咸卦——真情所感的处世智慧

心灵感应与情感的沟通

安心静处，戒骄戒躁

懂懂往来，事倍功半

不饶舌，言行必果

第三十二卦 恒卦——坚守常久的处世的智慧

中正不偏狭

急躁妄动，无处容身

柔顺刚烈，随机而施

守住本土，海外拓展

第三十三卦 遁卦——隐让退避的处世智慧

志向坚定，踏上青云路

放下所爱，免受其累

以静制动，退避不仓皇

第三十四卦 大壮卦——强盛不妄动的处世智慧

急躁冒进，招来祸患

温火有度，中庸有道

谦谦君子还是盛气凌人

自主行动，放手去做

第三十五卦 晋卦——芳香自我的处世智慧

努力，成长中的吉祥

表明心迹，于事无悔

合理定位，激发潜能

保持本真，福音有报

第三十六卦 明夷卦——光明受阻的处世智慧

诚恳交谈，以心换心

巧借他力，扶摇直上

让能人持握权杖

第三十七卦 家人卦——勤俭恒信的处世智慧

克勤克俭，温顺料理

宽容处事，放任有度

如履薄冰，慎之又慎

诚实有信，守住尊严

第三十八卦 睽卦——求同存异图发展的处世智慧

责斥自己，告诫他人

不拘一格，委以重任

旁敲侧击，解除对峙

第三十九卦 蹇卦——同舟共济的处世智慧

分辨差异，量才而用

深深关爱，温暖尔心

让元老帮你打开蒙昧

第四十卦 解卦——解惑治难，互动的处世智慧

打一巴掌揉三揉

心术不正，无处藏身

嗜好入手用异己

第四十一卦 损卦——损己益人的处世智慧

把握分寸，舍己助人

让办公室的门开着

减损弱点，接受助益

第四十二卦 益卦——互相激荡，相得益彰的处世智慧

大显身手，大吉大利

消除派系，培育新人

打造优势，提升价值

因小失大，自毁前程

第四十三卦 夬卦——小人得势决而和的处世智慧

遇难不慌，沉着免灾祸

镇静行事，处变不乱

闻言不信，后悔在即

第四十四卦 姤卦——除患于未萌的处世智慧

柔韧牵制，以柔克刚

揭开伪装的面纱

除去臀上的病痛

第四十五卦 萃卦——喜悦相投，柔顺相从的处世智慧

笑泯恩仇，天下归心

自尊尊人，形成合力

消除谬误，一心向好

第四十六卦 升卦——顺升，积小以高大的处世智慧

虔诚仁厚添喜庆

不忘信念，业绩飙升

60%判断，40%赌注

循序渐进，得意春风

第四十七卦 困卦——困境变通的处世智慧

极度困境，幽谷思变

醇酒美食，不安于心

身居显贵，体恤下情

第四十八卦 井卦——寒泉之食，盛德给养的处世智慧

一日三省，洁身自好

隐忍修性，伺机彰显

大功大德，养人润物

第四十九卦 革卦——大人虎变的处世智慧

周密布局，以正防危

着眼当下，激励有加

君子之泽，五世而斩

第五十卦 鼎卦——端正稳重的处世智慧

梳理得失，除陈布新

贤能辅佐，设计人生

巧夺智取，理性调节

第五十一卦 震卦——临乱不惊的处世智慧

惊雷有难，规避有方

深入浅出，谨慎行事

震往来厉，慎之无碍

第五十二卦 艮卦——敦厚笃实的处世智慧

理性让感情用事止步

放弃猜疑，坚冰自融

有规有矩，我自悠闲

第五十三卦 渐卦——循序渐进、志向不乱的处世智慧

据理力争，永不言败

宽猛相济，栖得高枝

邪不胜正，诚信相待

第五十四卦 归妹卦——中正提携的处世智慧

尊恒守常，维系权力

自度其身，合理归位

孰优孰劣看行动

第五十五卦 丰卦——盛世和柔的处世智慧

拨开云雾现光明

启用贤能，喜庆吉祥

小心翼翼，温和礼遇

第五十六卦 旅卦——与时俱进的处世智慧

授之以权，相机行事

凝聚！不要成为孤傲者

授之权杖，以察其行

第五十七卦 巽卦——谦逊而不失刚性的处世智慧

顺从并非让你懦弱

“谏臣”式的忠诚

谦卑恭顺，不失刚性

第五十八卦 兑卦——喜悦，互动流通的处世智慧

往左！往右

胸能放马，和悦吉祥

谨慎“求好者”

第五十九卦 涣卦——归拢人心的处世智慧

与优秀的人一起工作

一心向好，感恩未来

第六十卦 节卦——适度节制的处世智慧

内心喜悦，低调表达

适度节制，美而适中

第六十一卦 中孚卦——诚信感召的处世智慧

慎重以待，小心涉入

诚信之德，牵系人心

第六十二卦 小过卦——小有过越的处世智慧

因地制宜，量力飞翔

原则定位，中端突破

第六十三卦 既济卦——居安思危的处世智慧

资源储备，防患未然

功成名就，退而思进

第六十四卦 未济卦——自度度人的处世智慧

高瞻远瞩，慎重而行

合理决策，扫除心障